

# El Plan Estratégico y Balance Scorecard en las ONG´s dedicadas a las microfinanzas en el Ecuador

Vanesa Estrella Ortíz<sup>1</sup>, Eduardo Muñoz González<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Coordinación de Gestión Política, Social y Desarrollo, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Quito, Ecuador.*

<sup>2</sup>*Dirección Administrativa Financiera, Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, Quito, Ecuador.*

[vane83eo@hotmail.com](mailto:vane83eo@hotmail.com), [eduren@hotmail.com](mailto:eduren@hotmail.com)

## RESUMEN

El trabajo se encaminó a la elaboración de la Planeación Estratégica e Implementación del Balance Scorecard en el periodo 2012 - 2016 en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR; organización de microcrédito con educación de origen Ecuatoriano, que ofrece varios productos de microcrédito con la metodología grupal (Bancos comunales) y con metodología individual.

Teniendo en cuenta que Fundación ESPOIR es una organización que busca apuntalar el desarrollo de las comunidades a través del apoyo a sectores vulnerables de la población, principalmente a mujeres microempresarias, financiando actividades de emprendimiento.

El proyecto desarrollado determinó la situación actual de la organización y su entorno, así como, la propuesta de un nuevo direccionamiento estratégico para los próximos años; estableciendo estrategias de gestión que contribuyan al cumplimiento de su misión, visión, metas y objetivos, y todo esto monitoreado y visualizado a través de un cuadro de mando integral, basado en los modelos del Balance Scorecard, con indicadores claros que sean útiles para la organización y que faciliten el seguimiento de los mismos.

Dentro de las metodologías empleadas se encontraron:

- Matrices de priorización,
- Determinación de cocteles explosivos,
- Determinación de metas y objetivos SMART,
- Identificación de KPI's, y
- Finalmente elaboración del cuadro de mando integral, para seguimiento, control y aplicación del ciclo de Deming PHVA.

Con las metodologías empleadas se obtuvieron resultados tales como:

- Informe de la situación actual de la organización, que permitió establecer las estrategias más adecuadas para la empresa, con la finalidad de gozar de mayor rentabilidad en el negocio.
- Un cuadro de Mando integral para seguimiento y control.

### **PALABRAS CLAVE:**

**Plan Estratégico:** Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

**Misión:** Afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón de su existencia, la gente a la que sirve, los principios y valores bajo los cuales pretende funcionar.

**Visión:** Es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro, señala el rumbo y da la dirección.

**Valores:** Son los principios corporativos, el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.

**Balance Scorecard:** Es una herramienta de implementación estratégica integral que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización, utilizando los indicadores de gestión para conducir la estrategia y crear valor a largo plazo para los accionistas, clientes y empleados.

## 1. INTRODUCCIÓN:

El trabajo desarrollado fue motivado por la necesidad de que Fundación ESPOIR cuente con un Plan Estratégico para el periodo 2012 – 2016, ya que a pesar de que la organización contaba con un plan estratégico hasta el 2011, éste, no disponía de un mecanismo sistematizado para realizar el monitoreo de la ejecución de los objetivos estratégicos; por lo cual el proyecto desarrollado buscó además del plan estratégico, la implementación de herramientas como el Balance Scorecard a tercer nivel, que permitirá al equipo directivo y a las gerencias de la institución mecanismos que faciliten el cumplimiento de las metas planteadas.

Ha sido necesario desarrollar el presente trabajo, para que Fundación ESPOIR sea competitiva en el mercado microfinanciero; ya que las instituciones locales principalmente bancos y cooperativas han visto en el microcrédito un producto con alto potencial de mercado.

La incursión de varias instituciones financieras en el sector de las microfinanzas, vuelve necesario la definición clara de los objetivos y estrategias institucionales para hacer frente a instituciones como son: Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil y algunas cooperativas, permitiendo competir en el mercado y con los productos ofertados

El proceso de planificación estratégica desarrollado se constituirá como una herramienta dinámica y flexible que al ser implementada en Fundación ESPOIR permitirá la adaptabilidad a diferentes situaciones y evolución permanentemente del sector microfinanciero.

Para el desarrollo del presente trabajo en un primer momento se realizó el análisis externo incluyendo los factores que podría influir directa o indirectamente en su gestión, para lo cual se llevó a cabo el análisis situacional del entorno que incluyó un análisis del sector: Político, Económico, Social y Tecnológico o PEST; así como, el análisis de mercado (estructura, segmentación, rentabilidad, actores, proyecciones); de los competidores productos propios y clientes (características, experiencias y beneficios, ); con la finalidad de obtener las principales oportunidades y amenazas. Posteriormente, en un segundo momento se llevó a cabo el análisis interno de Fundación ESPOIR en el que se estableció un estado de situación enfocado a los antecedentes, legislación nacional, comportamiento y evolución en el mercado, en las ventas, análisis financiero, puntos de equilibrio, portafolio de productos, cadena de valor, estructura organizacional, macro procesos y análisis interno de fortalezas y debilidades. En un tercer momento se llevó a cabo la definición de la propuesta estratégica de Fundación ESPOIR, para lo cual se elaboró las matrices FODA, MEFI (Factores Internos), MEFE (Factores Externos), de Integración FODA; así como, los puntos claves de apalancamiento, cocteles explosivos, objetivos, áreas de focalización, directrices, mapa estratégico e iniciativas estratégicas. Finalmente en un cuarto momento se desarrolló el Balance Scorecard, a través de la determinación de la estructura de focalización de la matriz de directrices y medios con el BSC de primer nivel (directrices y medios), BSC de segundo nivel (medios y actividades) y BSC de tercer nivel (actividades y tareas).

Con la incorporación de la metodología integral de Planeación Estratégica, en la organización, aterrizada finalmente en un cuadro de mando integral; facilitará a todo nivel la alineación de las distintas unidades de negocio con la visión y consecución de objetivos estratégicos de la compañía, facilitando el seguimiento y control de la gestión de los colaboradores desde las principales Gerencias hasta los niveles operativos; generando también un mayor compromiso de los mismos.

El presente documento fue desarrollado teniendo en cuenta la información investigada, analizada y esquematizada, para lo cual en un inicio se realizó una descripción general para posteriormente, en cada una de las secciones del contenido referir el desarrollo de la investigación, así como, los resultados obtenidos que permitieron elaborar la propuesta estratégica aterrizada a la realidad de la organización y finalmente emitir conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta por los directivos, altos mandos y mandos medios de la institución.

## **2. METODOLOGÍA:**

Para el desarrollo de la Propuesta de Plan Estratégico y Balance Scorecard para Fundación ESPOIR, se emplearon herramientas de recolección de datos como encuestas para los estudios de mercado y estudios de satisfacción de clientes; en el caso del análisis de la información, tanto externo como interno de la organización las fuentes fueron primarias y secundarias y se utilizaron herramientas de ofimática como hojas electrónicas con aplicación de tablas dinámicas que facilitaron el evidenciar datos, valores, porcentajes o niveles, tasas de crecimiento, desviaciones de los promedios, permitiendo la objetividad del análisis; adicionalmente, para respaldar la información se incluyeron los estados financieros de la institución, el organigrama donde se refleja la estructura organizativa de la institución y la cadena de valor desarrollada.

La metodología también considero la necesidad de involucrar al personal de toda la institución por lo que se realizaron varios talleres conjuntamente con el equipo gerencial de oficina central y con las gerencias y niveles de supervisión de las oficinas regionales.

De igual manera, en el caso de la propuesta estratégica se emplearon tablas dinámicas, matrices simples y conjugadas comparativas que permitieron determinar los valores totales ponderados en el caso de evaluar los factores internos y externos, para posteriormente, elaborar matrices de confrontación con las cuales se definieron los objetivos, áreas de focalización, directrices e iniciativas estratégicas.

Finalmente, con la información obtenida para el Balance Scorecard se emplearon matrices que incluyen los resultados esperados, indicadores de gestión y equipo responsable; para la implementación del BSC se propone un cronograma valorado de tareas que permitirán el cumplimiento del Plan Estratégico.

### 3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

El desarrollo del presente trabajo de investigación demostró el estado actual de Fundación ESPOIR en relación al mercado, sus competidores, sus clientes, así como, internamente como se desempeña la organización, el resultado obtenido del análisis externo se plasmó en la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.

En el análisis externo se pudo investigar sobre el entorno de la organización, el cual influye de manera positiva o negativa su desarrollo y desempeño; dentro de los entornos analizados se encontraron el Político, Económico, Social y Tecnológico; así como el Mercado y la competencia; que permitieron evidenciar el lugar y estado en el que se encuentra la institución, comparativamente frente a los demás actores del sector, las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan; estos insumos fueron parte esencial de la estructuración de la propuesta estratégica para Fundación ESPOIR.

Del análisis interno se identificaron las fortalezas, donde se puede mencionar entre otras que Fundación ESPOIR es una institución que conoce el mercado y el segmento en el cual se desenvuelve, posee servicios y brinda atención a los clientes de forma personalizada, con productos acordes a los requerimientos reales de la población a la que atienden. Parte del crecimiento de la organización y el mantenimiento de la liquidez se fundamenta en la motivación, experiencia, capacitación y compromiso del personal. En mención de las debilidades identificadas, se evidenció que existen débiles procesos de selección de personal, de igual manera los procesos de supervisión, mantenimiento clientes son insuficientes, existe una débil estructura organizacional, control y seguimiento; los altos costos administrativos y operativos que involucra la metodología grupal y el bajo monto promedio desembolsado; los cuales se reflejan en la disminución de un crecimiento acelerado de la organización, así como, la sostenibilidad y permanencia como un competidor fuerte del segmento de las microfinanzas en el país.

La cadena de valor, empleada como herramienta de análisis interno a través de la clasificación, investigación y entendimiento de la importancia de los recursos en la consecución de los procesos que se convierten en productos y servicios. A continuación se presenta la cadena de valor.

#### Cadena de Valor

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	GESTION FINANCIERA, PROCURACION DE FONDOS PRESENTACION DE INFORMACION FINANCIERA E INDICADORES					VALOR PARA EL CLIENTE: ENTREGA DEL CREDITO POR PARTE DE LA FUNDACION EN LOS PLAZOS Y MONTOS SOLICITADOS
	MANEJO TECNOLÓGICO Y DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE Y HARDWARE					
	CAPITAL HUMANO, PERSONAL CAPACITADO PARA CUMPLIR CON ACTIVIDADES CREDITICIAS Y DE APOYO PROCESOS DE SELECCION RECLUTAMIENTO Y EVALUACION					
	GESTION DE AUDITORIA, CUMPLIMIENTO DE MANUALES POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, CUMPLIMIENTO DE LEYES Y REGLAMENTO VIGENTES					
	GESTION DE RIESGOS, IDENTIFICACION DE PRINCIPALES RIESGOS FINANCIEROS Y DETERMINACION DE ACCIONES PARA MITIGARLOS					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	PROMOCION	REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	PROCESO DE CARTERA	EDUCACION	POST VENTA	
	CAMPAÑAS DE VENTAS Y DIFUSION REALIZADAS EN LAS COMUNIDADES	SOLICITUD DE CREDITO	VERIFICACION DE INFORMACION	IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE EDUCACION	SEGUIMIENTO Y VERIFICACION DEL CREDITO	
	VISITA INDIVIDUAL A NEGOCIOS Y LOCALES COMERCIALES	DETERMINACION DE MONTOS	ANALISIS DE SOLICITUD DE CREDITO	SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS DE EDUCACION	RECUPERACION OPERATIVA	
	REUNIONES DE DIFUSION Y SOCIALIZACION DE LA METODOLOGIA	DETERMINACION DE PLAZOS	EVALUACION DE SOLICITUD		RECUPERACION EXTRAJUDICIAL Y JUDICIAL	
	ESTUDIOS DE MERCADO	DETERMINACION DE TASAS	APROBACION DE SOLICITUD		CANCELACION TOTAL	
	DETERMINACION DE NECESIDADES DE LOS POTENCIALES CLIENTES	RECPCION DE INFORMACION	DESEMBOLO		REPRESTAMOS	

Los resultados desplegadas del análisis FODA, permitieron determinar la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que posteriormente a través de las matrices de confrontación evidenció que si bien es cierto las debilidades tienen un menor peso que las fortalezas, el promedio combinado de la comparación es inferior al promedio de 2.5, lo que indica que la organización mantiene una estructura interna débil, para lo cual deberá trabajar buscando responder a las demandas del entorno; de igual manera determinó que las fortalezas tuvieron mayor peso que las amenazas, sin embargo, al encontrarse cercano al promedio, la institución deberá realizar cambios para enfrentarse al entorno.

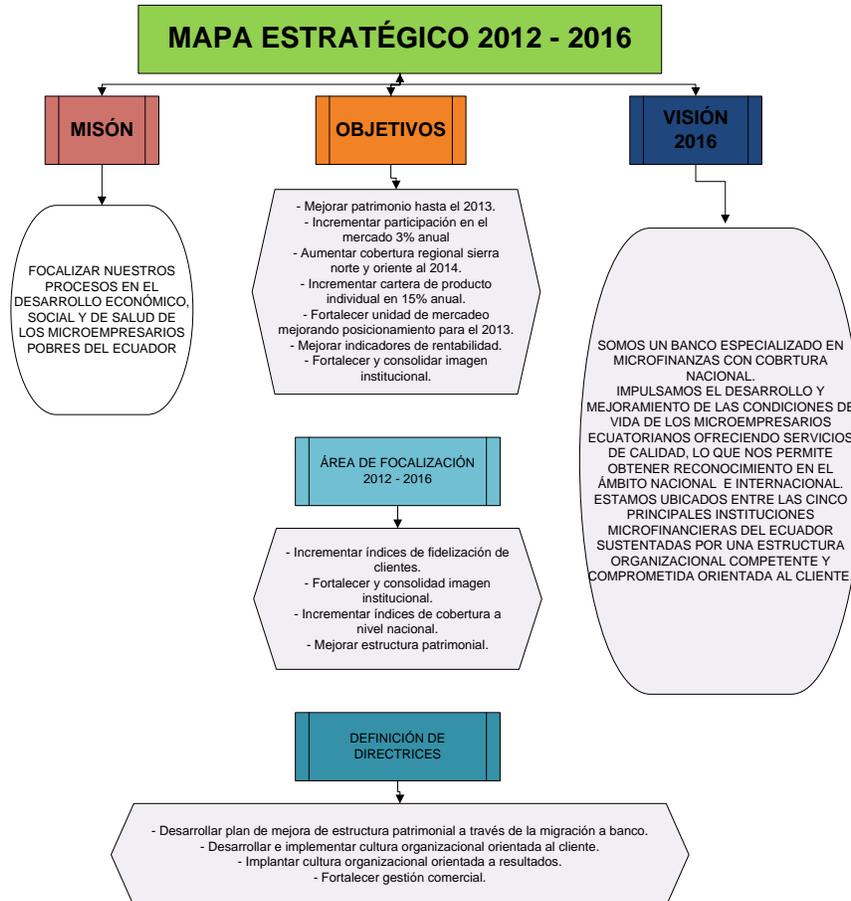
Para la confrontación de factores internos y externos, se desarrolló la matriz de integración y como resultado se obtuvieron los puntos clave de apalancamiento al cotejar las fortalezas con las debilidades, y los cocteles explosivos al comparar las oportunidades con las amenazas. A su vez, la combinación de factores significativos sirvió para ser considerados en las iniciativas estratégicas y planes de acción, que a su vez, permitieron construir una ventaja competitiva sostenible.

*Esquema una matriz de integración FODA*

<b>MATRIZ DE INTEGRACION FODA</b>			
	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>	
	INTERNO	INTERNO	
	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>	
	EXTERNO	EXTERNO	
	PUNTOS CLAVE DE APALANCAMIENTO	COCTELES EXPLOSIVOS	

Como resultado de la propuesta estratégica se obtuvo el mapa estratégico donde se plasmó la misión, visión, objetivos, áreas de focalización y directrices para el periodo comprendido entre el 2012 y 2016:

*Esquema del mapa estratégico Fundación Espoir 2012-2016*



La priorización de las iniciativas estratégicas permitirá a la organización enfocar sus esfuerzos en las áreas y puntos específicos que le permitan llegar al cumplimiento del objetivo estratégico principal.

GRUPO	INTENCION ESTRATEGICA	Cultura Organizacional	Sistema Calidad	Cobertura	SGF	Fidelización	Imagen	Alianzas	Comunicación	Banco	Riesgo	Tecnología	SIM	Mercadeo	Infraestructura	Resultados	Educación	Total
Cultura Organizacional	<b>Implantar una cultura organizacional orientada al cliente</b>	0	3	3	1	3	2	1	2	3	2	1	1	2	3	3	2	32
Sistema Calidad	<b>Implantar un sistema de gestión de calidad</b>	3	0	1	3	2	1	0	2	3	3	2	1	2	2	3	3	31
Cobertura	Incrementar los niveles de cobertura	0	0	0	0	2	2	2	0	0	3	2	2	3	3	1	2	22
SGF	Implantar un sistema de gestión financiero eficiente	0	2	3	0	1	1	2	0	3	3	0	0	0	0	2	0	17
Fidelización	Implantar Programas de Fidelización de Clientes	2	1	3	0	0	2	1	2	0	0	0	0	3	0	0	0	14
Imagen	Fortalecer Imagen Institucional	3	0	2	0	3	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	13
Alianzas	Desarrollar Alianzas Estratégicas	0	0	2	0	2	2	0	1	1	0	2	1	1	1	0	1	14
Comunicación	Implantar Planes de Comunicación	3	3	2	0	2	3	1	0	1	2	0	0	0	0	1	2	20
Banco	<b>Implantación Proyecto Migración a Banco</b>	2	3	3	3	2	3	2	3	0	3	3	1	1	3	2	0	34
Riesgo	Implantar un plan de administración integral de riesgos	1	2	1	2	0	2	2	0	1	0	2	2	0	2	0	0	17
Tecnología	Implantar programas de fortalecimiento tecnológicos	0	2	2	2	2	3	2	2	2	2	0	1	1	2	1	1	25
SIM	Implantar sistema de información de mercado	2	2	3	1	3	1	1	2	3	3	1	0	3	0	2	1	28
Mercadeo	Fortalecimiento de la gestión de mercadeo	2	2	2	0	3	3	2	3	2	0	0	3	0	2	2	2	28
Infraestructura	Mejoramiento de la Infraestructura	1	1	2	0	2	3	0	1	3	1	1	0	0	0	0	1	16
Resultados	<b>Implantar una cultura organizacional orientada a resultados</b>	3	3	2	3	2	3	1	1	3	1	1	0	3	1	0	3	30
Educación	Fortalecimiento de la estructura del área de Educación	2	1	0	0	3	2	2	2	1	0	0	0	2	1	1	0	17
		24	25	31	15	32	33	22	21	28	23	15	12	21	20	18	18	

## BALANCE SCORE CARD

Cabe recalcar, que en el presente estudio se realizó un esfuerzo importante para realizar un análisis profundo tanto interno como externo, información que nos permitió disponer de un estado de situación real, generando un producto verdaderamente aplicable y de interés de Fundación ESPOIR, el cual como resultado permitió cumplir con los objetivos planteados.

La propuesta presentada será de beneficio siempre y cuando los directivos de la institución posean la apertura, brinden las facilidades y mantengan el compromiso para llevar a cabo la reestructuración necesaria para lograr los objetivos de la planeación estratégica; así como,

de todo el personal que forma parte de la organización para que implementen y ejecutan las directrices y políticas internas que se deslindan de este trabajo.

#### **4. TRABAJOS RELACIONADOS :**

Actualmente, las organizaciones financieras que se dedican a la atención del mercado micro financiero se encuentran en continua reestructuración e implementación de estrategias, herramientas y procesos sistematizados que les permitan competir en el mercado y desarrollar nuevos productos innovadores que atiendan segmentos rentables y no atendidos. En este sentido, se enmarca la propuesta de esta investigación con la finalidad de hacer de Fundación ESPOIR una organización sólida y competitiva a largo plazo. La diferencia entre dos organizaciones que realizan planeación estratégica la tiene aquella organización que tiene implementados mecanismos de evaluación del avance y cumplimiento de las actividades y tareas determinados en el Balance Scorecard de tercer nivel.

#### **5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO:**

La propuesta desarrollada buscó evaluar el entorno, desarrollar una estrategia que sea implementable y aplicable a la institución, para lo cual se fijaron metas y pasos a seguir, los cuales se han cumplido para finalmente obtener un mapa estratégico y cuadro de mando integral que propone el camino a seguir; este proceso es una herramienta que permitirá a Fundación ESPOIR competir en el mercado a corto y largo plazo, a través del Mapa Estratégico propuesto que evidencia los objetivos estratégicos.

Uno de los ejes principales del trabajado investigativo se encaminó en el mejoramiento de los mecanismos de sistematización para el monitoreo de la implementación y ejecución de los objetivos estratégicos planteados, llevado a cabo a través del análisis estratégico que permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la organización, mediante las cuales se definieron las iniciativas estratégicas y la propuesta general.

La matriz de integración FODA permitió confrontar los factores internos y externos, obteniendo así los puntos clave de apalancamiento al cotejar las fortalezas con las debilidades y los cocteles explosivos al comparar las debilidades con las amenazas. Las iniciativas estratégicas y planes de acción determinados han permitido construir una propuesta que generen ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo a la organización.

El Balance ScoreCard propuesto evidencia el modelo a aplicar en la organización, teniendo en cuenta los tres niveles trabajados para determinar los medios, actividades y tareas, con la finalidad de alcanzar las directrices definidas del análisis estratégico.

Sin embargo de todo lo expuesto, es necesario que la organización realice la implementación de los mecanismos de seguimiento, monitoreo y control de las actividades detalladas en el balance score card, para lo cual será necesario que se implemente la unidad

de seguimiento y monitoreo del plan estratégico, así como la sistematización del proceso de seguimiento, mediante la adquisición de un software de gestión que esté integrado con los actuales sistemas de información de la organización para que el proceso de recopilación de datos sea automático y permita evaluar los indicadores en forma ágil y oportuna.

## **6. AGRADECIMIENTOS:**

Agradecemos a los Directivos y personal de Fundación para el Desarrollo Integral – ESPOIR, que proporcionaron las facilidades y permitieron realizar una propuesta estratégica que incremente la competitividad de la organización, mayor rentabilidad, así como, el incremento de su cartera de productos y beneficios atractivos para sus clientes.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- PORTER, Michael E, (1996), “Ventaja Competitiva”, Compañía Editorial Continental, México.
- STEINER, George A., Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber, 23ª Reimpresión, Editorial CECSA, México-México, 1998.
- MORRISEY L George., Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición, Pág. 21-32.
- VÁSQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2ª edición, Editorial Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, 2002.
- RIVAS Carlos y otros, Modelo Optimización de Recursos, Médico Hospitalario, año 1999.
- TAYLOR W. James “Planeación de Mercadotecnia”, Editorial Prentice-Hall, 1ra. Edición 1997.
- MARTÍNEZ Daniel, MILLA Artemio (2005), “La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del CIM”, EEUU.
- MEJIA, G Braulio (1999), “Gerencia en Procesos”, México.
- GOODSTEIN, Leonard, TUMOTHY Nolan y PFEFFER William (1999) “Planificación Estratégica Aplicada”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- FISCHMANN, Adalberto y Cols (1991), “Planeamiento Estratégico”, Editorial Editora Atlas SA, Sao Paulo, Brasil.
- SAPAG Nassir, SAPAG Reinaldo (1998) “Preparación y evaluación de proyectos”, Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA, Colombia.