



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN DIRECCION Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA DIRECCION Y PLANIFICACION  
ESTRATÉGICA**

**TEMA: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO Y BALANCE  
SCORECARD PARA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL  
ESPOIR, PERIODO 2012 – 2016**

**AUTORES**

**VANESA ESTRELLA ORTIZ  
EDUARDO MUÑOZ GONZALEZ**

2013

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los Señores **(Vanessa Estrella Ortiz)** y **(Eduardo Muñoz González)** como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Quito, 27 de Febrero del 2013.

---

**(Ing. Francisco Vizcaino)**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DECLARACIÓN

Nosotros, Vanesa Estrella Ortiz y Eduardo Muñoz González, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Vanesa Estrella Ortiz

---

Eduardo Muñoz González

## AUTORIZACION

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Propuesta De Plan Estratégico Y Balance Scorecard Para Fundación Para El Desarrollo Integral Espoir, Periodo 2012 – 2016”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

---

Vanesa Estrella Ortíz

---

Eduardo Muñoz González

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo representa el esfuerzo, la dedicación, la motivación y el apoyo de las personas e instituciones que han hecho del estudio, una realidad, por ello mi gratitud en primera instancia a mi familia; mi esposo Richard, mi madre Paty y mi hermana Gaby, quienes han estado a mi lado en todo momento y son mi motivación en todo momento.

A Fundación Espoir, en sus directivos y personal por la apertura y ayuda brindada para el desarrollo de este proyecto. Y, a mis amigos y maestros de la maestría con quienes compartí lindos y gratos momentos que perdurarán en el tiempo y de quienes aprendí mucho.

*Vanesa Estrella Ortíz*

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente tesis es una respuesta al esfuerzo de varias personas que participaron directa o indirectamente en su elaboración. Mi gratitud a todas ellas.

A mi familia por todo el apoyo brindado: a mi esposa Mary, a mis hijas: Kary, Gaby y Pao, que han sido a lo largo de mi vida la principal motivación para emprender mis proyectos de crecimiento profesional.

Mi agradecimiento también para aquellos compañeros de trabajo en Fundación Espoir, responsables de varios de los estudios y análisis usados en esta tesis.

A Francisco Moreno mi jefe y amigo quien ha servido como principal fuente de información por todos sus conocimientos y experiencia en el sector microfinanciero.

Y a todos aquellos maestros quienes compartieron conmigo sus conocimientos y sabiduría.

Gracias

Eduardo Muñoz González

## INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1.1 DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación e importancia del problema.....	2
1.2.1 Problema.....	2
1.2.2 Justificación para resolver el problema.....	3
1.2.3 Importancia del problema a resolver.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo General del proyecto.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.1 DEFINICIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
2.2 Características de la planeación estratégica.....	9
2.2.1 Niveles del proceso de planificación estratégica.....	9
2.2.2 Proceso de la planificación.....	14
2.2.3 Fase de Direccionamiento Estratégico.....	19
2.2.4 Determinación de Objetivos.....	24
2.2.5 Formulación de las Estrategias.....	25
2.2.6 Asignación de Recursos.....	26
2.2.7 origen de los planes estratégicos.....	27
2.2.8 administración y Uso de recursos.....	27
2.2.9 Optimización de Recursos.....	28
2.2.10 Niveles de Calidad.....	28
2.2.11 Fase Análisis Estratégico.....	28
2.2.12 Fase de Formulación Estratégica.....	34
2.2.13 Fase de implantación y ejecución de las estrategias.....	36

2.3	BALANCED SCORECARD .....	37
2.3.1	Definiciones.....	37
2.3.2	Principios de las organizaciones basados en la estrategia .....	38
2.3.3	Sistema de Control de Gestión.....	39
2.3.4	Perspectivas.....	40
3.1	ANÁLISIS EXTERNO DE FUNDACIÓN ESPOIR .....	42
3.1.1	Análisis Externo.....	42
3.1.2	Análisis PEST.....	42
3.1.3	Análisis Político .....	42
3.1.4	Análisis Social .....	45
3.1.5	Análisis Económico .....	47
3.1.6	Análisis Tecnológico.....	57
3.2	Análisis de Mercado .....	61
3.2.1	Análisis de Mercado .....	61
3.2.2	Determinación de Mercado Objetivo .....	71
3.2.3	Proyecciones de Mercado Financiero Ecuatoriano .....	73
3.3	Análisis de la Competencia .....	80
3.3.1	Análisis de los Requisitos solicitados por la Competencia .....	92
3.3.2	Evolución de la cartera micro de los competidores directos.....	100
3.3.3	Conocimiento de Marca .....	101
3.3.4	Análisis por Competidor .....	103
3.3.5	Análisis de Oportunidades y Amenazas de la Competencia .....	105
3.4	Análisis del Cliente .....	107
3.4.1	Perfil del Cliente .....	107
3.4.2	Dinámicas de Uso .....	108
	CAPÍTULO IV.....	118
4.1	ANÁLISIS INTERNO DE FUNDACIÓN ESPOIR .....	118
4.1.1	Análisis Interno.....	118
4.2	Análisis y evolución de las Ventas .....	126

4.3	Estacionalidad de Ventas .....	130
4.4	Análisis financiero: .....	131
4.4.1	ESTRUCTURA FINANCIERA .....	133
4.4.2	RENDIMIENTO DE LA CARTERA E INDICE DE GASTOS.....	134
4.4.3	RENTABILIDAD .....	135
4.4.4	PILARES FINANCIEROS.....	135
4.4.5	ESTADOS FINANCIEROS.....	138
4.5	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	140
4.5.1	Análisis de la composición del costo unitario .....	143
4.6	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS .....	145
4.7	ANALISIS SITUACIONAL .....	148
4.8	CADENA DE VALOR .....	150
4.9	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	152
4.10	MACRO PROCESOS PRINCIPALES .....	156
4.10.1	Mercadeo: .....	156
4.10.2	Ventas:.....	156
4.10.3	Crédito:.....	157
4.10.4	Educación:.....	158
4.10.5	Recuperación: .....	159
4.10.6	Administración Finanzas y Contabilidad:.....	160
4.10.7	Recursos Humanos:.....	161
4.10.8	Sistemas:.....	161
4.10.9	Auditoria: .....	162
4.10.10	Riesgo: .....	163
4.10.11	Procuración de Fondos: .....	164
4.11	ANALISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	165
4.11.1	FORTALEZAS.....	165
4.11.2	DEBILIDADES.....	166
4.12	COMENTARIO DEL ANÁLISIS .....	168
	CAPÍTULO V.....	170

5.1	DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE “FUNDACIÓN ESPOIR” .....	170
5.1.1	Plan Estratégico Fundación ESPOIR .....	170
5.1.2	Matriz Evaluación factores internos (MEFI) .....	174
5.1.3	Definición de Objetivos .....	181
5.1.4	Definición de Áreas de Focalización .....	181
5.1.5	Definición de Directrices .....	182
5.1.6	Mapa Estratégico .....	183
	CAPITULO VI .....	185
6.1	BALANCE SCORE CARD .....	185
6.1.1	Determinación de la estructura de focalización de la matriz de Directrices y Medios .....	185
	CAPÍTULO VII .....	216
7.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	216
7.1.1	CONCLUSIONES .....	216
7.1.2	RECOMENDACIONES .....	218
	CAPÍTULO VIII .....	220
8.1	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	220
8.1.1	BIBLIOGRAFÍA .....	220

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de Mercado.....	62
Tabla 2: Análisis de Mercado.....	63
Tabla 3:Estructura de Mercado. (Cartera Vigente) .....	66
Tabla 4: Actores del mercado (Cartera Vigente).....	67
Tabla 5: Estructura del Microcrédito por Subsegmentos .....	69
Tabla 6:Mercado Meta – Fundación ESPOIR.....	73
Tabla 7: Crecimiento Ponderado Anual del Crédito .....	74
Tabla 8: Proyección Crecimiento de la Cartera de Crédito del sistema Financiero por segmentos .....	74
Tabla 9: Mix de Canales .....	78
Tabla 10: Cartera Nacional Microempresa - Sectores (marzo 2012).....	82
Tabla 11:Cartera Nacional Microempresa – Banca Privada (2011).....	84
Tabla 12: Cartera Nacional Microempresa – COAC Reguladas (2011).....	85
Tabla 13: Cartera Nacional Microempresa – Banca Pública (2011) .....	86
Tabla 14: Cartera Nacional Microempresa – COAC No Reguladas (marzo 2012).....	87
Tabla 15: Cartera Nacional Microempresa – ONG`s (Marzo 2012) .....	88
Tabla 16: Cartera Nacional Microempresa – Sociedades Financieras (marzo 2012).....	89
Tabla 17: Cartera Nacional Microempresa – Mutualistas (marzo 2012) .....	89
Tabla 18: Fundación ESPOIR vs. Competencia (marzo 2012).....	90
Tabla 19: Ranking Fundación ESPOIR vs. Competidores por Metodología (marzo 2012).....	91
Tabla 20:Tiempo de entrega del crédito .....	93
Tabla 21:Encaje o ahorro obligatorio. ....	94
Tabla 22:Monto máximo de financiamiento .....	95
Tabla 23:Garantías solicitadas para crédito.....	95
Tabla 24: Periodicidad de Pago.....	96

Tabla 25: Servicios no Financieros ofertados por principales competidores .....	97
Tabla 26: Periodicidad de Pago – Metodología Grupal.....	98
Tabla 27: Plazo de Crédito – Metodología Grupal .....	99
Tabla 28: Servicios no Financieros Ofertados – Metodología Grupal.....	100
Tabla 29: Histórico de Evolución de Cartera (2006-2011) .....	101
Tabla 30: Ranking Fundación ESPOIR vs. Competencia por Regionales .	104
Tabla 31: Principales características de la Competencia.....	105
Tabla 32: Características Básicas de los Clientes .....	110
Tabla 33: Periodicidad de Pago .....	112
Tabla 34: Satisfacción General .....	113
Tabla 35: Intención de Solicitar Nuevamente un Crédito .....	114
Tabla 36: Tipo de Crédito a adquirir nuevamente .....	114
Tabla 37: Tipo de servicios que al cliente le gustaría .....	116
Tabla 38: Comportamiento Fundación ESPOIR. ....	120
Tabla 39: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011).....	122
Tabla 40: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011).....	123
Tabla 41: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011).....	124
Tabla 42: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011).....	125
Tabla 43: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011).....	126
Tabla 44: Evolución de Ventas de Fundación ESPOIR (2008-2011).....	127
Tabla 45: Evolución de Ventas Fundación ESPOIR por Productos (2008-2011) .....	129
Tabla 46: Estructura Financiera .....	133
Tabla 47: Balance General Fundación ESPOIR .....	138
Tabla 48: Punto de equilibrio nacional .....	142
Tabla 49: Composición del costo unitario .....	143
Tabla 50: Punto de equilibrio por regional .....	144
Tabla 51: Resumen de portafolio de productos .....	147
Tabla 52: Iniciativas Estratégica .....	184

## INDICE DE GRAFICOS

Figura 1:Niveles de Planificación Estratégica. ....	10
Figura 2: Ciclo de evaluación de la Planificación Estratégica: .....	13
Figura3: Proceso de la Planificación Estratégica.....	15
Figura4: Relación misión, ambiente, estrategia. ....	16
Figura5 <i>El proceso de planeación</i> .....	17
Figura6: Fases del Plan Estratégico .....	20
Figura7: Coherencia de la Misión con la Visión. ....	23
Figura8: Cadena de Valor.....	33
Figura9: Niveles de la Estrategia. ....	35
Figura10: SCG vs SGE.....	40
Figura11: Perspectivas. ....	41
Figura12: Análisis PEST – Producto Interno Bruto .....	48
Figura13: Análisis PEST – Inflación Anual y Mensual .....	49
Figura14: Análisis PEST-Económico. ....	52
Figura15: Análisis PEST – Previsiones Económicas 2012- PIB. ....	53
Figura16: Análisis PEST – Índice de Precios al Consumidor – Sierra .....	55
Figura17: Análisis PEST – Índice de Precios al Consumidor – Costa .....	56
Figura18: Análisis PEST – Inflación Anual por Ciudad .....	56
Figura19: Análisis PEST – Inflación de América y Estados Unidos.....	57
Figura 20 Rentabilidad sobre la Cartera Vigente .....	64
Figura21: Análisis de Mercado – Cartera por sectores.....	65
Figura22: Actores del mercado (Cartera Vigente).....	67
Figura23: Estructura del Mercado – Sector No Regulado (Cartera Vigente). ....	68
Figura 24: Estructura del Microcrédito por Subsegmentos. ....	69
Figura25: Microcrédito por tipo de Institución. ....	70
Figura26: Microcrédito por Provincia. ....	71
Figura27: Proyección Crecimiento de la Cartera de Crédito del sistema Financiero por segmentos. ....	75
Figura28: Evolución de las tasas de Interés en el Sistema Financiero.....	77

Figura 29: Cartera Nacional Microempresa - Sectores (marzo 2012).....	83
Figura 30: Requisito para acceder a un crédito. ....	97
Figura 31: Conocimiento de Marcas. ....	103
Figura 32: Características Básicas de los Clientes de ESPOIR.....	108
Figura 33: Principales Protagonistas para la obtención del crédito.....	111
Figura 34: Principales experiencias de los clientes.....	111
Figura 35: Evolución de Ventas Fundación ESPOIR (2008-2011).....	128
Figura 36: Esipoir evolución de Ventas por productos (2008 - 2011). ....	129
Figura 37: Estacionalidad de Ventas .....	130
Figura 38: Rendimiento de la Cartera e Índice de Gastos .....	134
Figura 39: Retorno sobre Patrimonio y Retorno sobre activos.....	135
Figura 40: Índices Financieros .....	137
Figura 41: Cadena de Valor.....	151
Figura 42: ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	154
Figura 43: Organigrama por sucursal. ....	155
Figura 44: Mapa Estratégico .....	183

## 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. 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:**

- Planificación Estratégica
- Matriz de Priorización
- Balance Scorecard
- Matriz de Integración FODA
- Cadena de Valor

### **SUMMARY**

The work was focused on the elaboration of the Strategic Planning and Implementation of the Scorecard for the period 2012-2016, at “Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR”. ESPOIR seeks to boost the development of communities, through supporting the most vulnerable segments of population, mainly women, by financing entrepreneurship activities. The developed project determined the institution’s actual situation and its environment, as well as the proposal for a new strategic direction for the years to come; by setting management strategies that support the compliance of the mission, vision, goals and objectives, all this monitored and visualized through a scorecard based on the models of the Balance Scorecard, with indicators that will be useful to facilitate the follow-up. Among

the used methodologies are the following: Prioritization matrices, Determination of explosive cocktails, Goals determination and SMART objectives, KPI's Identification, Finally elaboration of the scorecard for the follow-up, control and application of the Deming cycle PHVA. With the used methodologies the following results were achieved: Report of the actual situation, which allowed us to establish the most convenient strategies for the institution, with the purpose to gain greater profitability. Integral Scorecard for the follow-up and control.

**KEY WORDS:**

- Strategic Planning
- Prioritization Matrix
- Balance Scorecard
- SWOT Matrix Integration
- Value Chain

# CAPÍTULO I

## 1.1 DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.1.1 ANTECEDENTES.

La Fundación ESPOIR es una organización no gubernamental (ONG) ecuatoriana establecida en 1992 y reinscrita en el Ministerio de Bienestar Social en 1998; en diciembre del 2001, tomó bajo su responsabilidad en calidad de transferencia no reembolsable el programa de Bancos Comunes de Salud (BCS) ejecutado por *"The People –to – People Health Foundation Inc. Project HOPE"* desde 1993.

En enero de 2002 ESPOIR dio un paso trascendental al decidir especializarse en microcrédito grupal y servicios de educación en salud preventiva, gestión de negocios y fomento del desarrollo humano. La misión institucional no ha cambiado en su esencia aunque se ha modificado la estrategia operativa para enfrentar las necesidades actuales de sostenibilidad, efectividad y crecimiento de los Bancos Comunes (BC).

Actualmente, Fundación ESPOIR tiene cobertura en 6 provincias del país y cuenta con 6 oficinas principales o sucursales y 13 puntos de atención.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA.**

Se identifica como un importante problema en Fundación ESPOIR, la necesidad de contar con un plan estratégico nuevo para el periodo 2012 - 2016, ya que su último plan estratégico anterior tuvo vigencia hasta el año 2011.

Pese a contar con un plan estratégico, la institución actualmente, no cuenta con un mecanismo sistematizado para realizar el monitoreo de la ejecución de los objetivos estratégicos. Es por esta razón que se plantea el presente proyecto, el cual busca actualizar el plan estratégico institucional para los siguientes 5 años e implementar herramientas como el Balance Scorecard a tercer nivel,, proporcionando al equipo directivo y a las gerencias de la institución una serie de mecanismos que faciliten el cumplimiento de las metas trazadas. Cabe resaltar la necesidad de la participación y conformación de un equipo estratégico que participe activamente en el desarrollo del plan, para lo cual se ha programado involucrar a todo el personal de la institución, representados por las gerencias regionales y al equipo directivo de oficina central.

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN PARA RESOLVER EL PROBLEMA.**

Actualmente, las microfinanzas en el Ecuador se han visto afectadas por el creciente interés de financiadores internacionales de buscar ubicar e incorporar más recursos al sector, así como, también de las instituciones locales principalmente bancos y cooperativas que han visto en el microcrédito un producto con alto potencial de mercado.

El ingreso de nuevos actores al sector microfinanciero paulatinamente ha incrementado los niveles de sobre endeudamiento y por ende el riesgo en las instituciones crediticias; lo que induce a las empresas a la búsqueda y aplicación de nuevos mecanismos y estrategias gerenciales, administrativas y financieras que le permitan ser más competitivas.

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

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las instituciones determinar en forma clara el camino a seguir para enfrentar los retos en un entorno altamente competitivo, identificar segmentos de mercado

no atendido, diseñar nuevos productos y servicios; así como, definir las estrategias a instaurar para aprovechar los recursos institucionales.

La planificación estratégica al constituirse como una herramienta dinámica y flexible, permite la adaptabilidad a diferentes situaciones y entornos dinámicos y en permanente cambio.

### **1.2.3 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA A RESOLVER.**

Es importante que Fundación ESPOIR disponga e implemente un Plan Estratégico actualizado y acorde a su misión, visión y valores institucionales que le permita orientar sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos, bajo un modelo de mejora continua en sus procesos operativos, administrativos y de dirección que le permitan establecer una base de proyectos y definir claramente las competencias del personal, las responsabilidades y un cronograma de ejecución para su ejecución.

El presente proyecto busca recoger apropiadamente la información para cumplir los objetivos institucionales a través del aprovechamiento de las fortalezas, transformar las oportunidades en nuevas fortalezas; disponer de mecanismos que permitan enfrentar las amenazas y corregir las debilidades, así como, identificar a la competencia y quienes son nuestros clientes y

proveedores. Sin lugar a dudas la planeación estratégica propuesta se convertirá en una herramienta de desarrollo y aplicación en los ámbitos financieros, de talento humano y organizativo en Fundación ESPOIR, que le permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado.

### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.**

Diseñar el Plan Estratégico para Fundación para el Desarrollo Integral, ESPOIR y sus Regionales para el periodo 2012 – 2016 y un cuadro de mando integral para el seguimiento de sus actividades y estrategias.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar la situación actual de la empresa y su entorno.
- Definir el direccionamiento estratégico de la Organización.
- Diseñar el plan estratégico institucional de Fundación para el Desarrollo Integral, ESPOIR.
- Diseñar un cuadro de mando integral.
- Difundir el plan estratégico y sus indicadores de gestión entre todo el personal de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 DEFINICIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica en su concepto básico se la define como la sistematización objetiva de la toma de decisiones en una organización. (David, 1997)

La planeación estratégica se puede definir como el instrumento que permite a la alta dirección conocer el estado de sus organizaciones, frente a la competencia y frente a los clientes y encaminar todos los esfuerzos para enfrentar situaciones futuras, mejorando el uso de recursos y la obtención de resultados.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler & Gary, 1998).

La planeación estratégica es sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy

complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Weihrich, 1994).

La planeación estratégica tiene como función: definir el camino de la organización hacia nuevos mercados o hacia nuevas alternativas económicas permitiéndole enfocar todos sus esfuerzos hacia las mejores oportunidades

La planeación tiene por objeto: determinar los mecanismos que permitirán a la organización establecer las acciones necesarias para emprender el camino hacia la consecución de sus objetivos.

Por lo tanto la planificación estratégica necesita que definan metas, y objetivos así como también la determinación de los medios y las mejores alternativas para alcanzarlos.

La planificación estratégica necesariamente implica la toma de decisiones dentro de un proceso ordenado y sistemático basado en el entendimiento del entorno de la organización y en el entendimiento de la organización misma, generando acciones que se anticipen a los posibles eventos que la pudieran afectar en forma positiva o negativa.

“La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o “*management*” comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.” (García)

El concepto de planificación estratégica involucra la capacidad de entendimiento y anticipación de las variables del entorno que se presenten como retos o alternativas para la organización. La organización por lo tanto deberá estar en condiciones de enfrentar los desafíos conociendo sus limitaciones y fortalezas, lo que a su vez le permitirá generar planes de acción conocidos como estrategias, que harán factible el cumplimiento de la misión y el avance hasta la visión sin afectar su normal desenvolvimiento.

Sin embargo es necesario poner énfasis en que la planificación estratégica no es simplemente la enumeración de programas acciones y tareas sino más bien la capacidad de determinar objetivos asignando recursos y determinando las acciones necesarias para el logro de metas definidas. Es por lo tanto indispensable conocer y entender la situación actual de la organización, en base a lo cual se podrá comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento (Steiner, 1998).

## **2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

### **2.2.1 NIVELES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En los niveles del proceso de planificación estratégica, varios autores consideran la planificación estratégica desde tres niveles: corporativo, funcional o táctico y operativo, y que cada uno incluye elementos de la misión, visión y objetivos, Figura No. 1.(Villalobos, 2011)

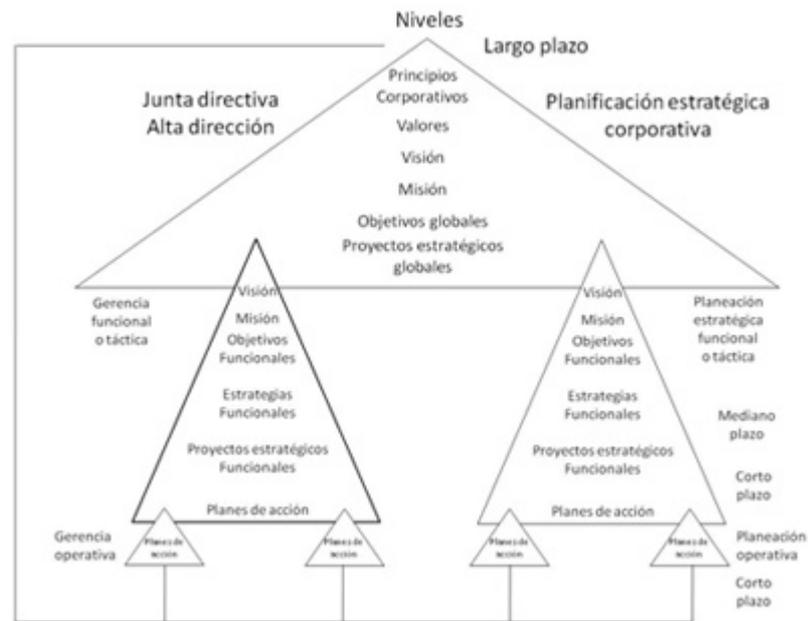


Figura 1: Niveles de Planificación Estratégica.

Fuente: (Serna Gómez, 1994)

Esos mismos autores dividen la planificación estratégica en tres niveles jerárquicos, denominándolos: Planificación Institucional, Planificación Táctica y Planificación Operativa y mencionan que todos deberán poder influir en la organización en el largo plazo.

Autores como: Garrido y Sallenave también coinciden en señalar tres niveles de planificación estratégica, coincidiendo con lo mencionado anteriormente. (Villalobos, 2011).

Es fácil deducir entonces que los niveles jerárquicos de la organización así como los niveles de planificación tienen una influencia a largo, mediano y corto plazo conforme al poder de influencia jerárquico del nivel de planificación.

Es necesario establecer los periodos de tiempo determinando su duración, así pues un periodo de planificación de largo plazo puede corresponder a un periodo de 5 a 10 años, una planificación de mediano plazo hasta cinco años, y de corto plazo a un año(Villalobos, 2011). Sin embargo se considera necesario reenfocar los plazos en economías como las del Ecuador con entornos políticos y económicos que dificultan la planificación en periodos superiores a cinco años. Por lo tanto para el caso de la planificación estratégica en el país solo se deberá considerar el corto y mediano plazo. En la investigación se observó que el proceso de Planificación tiene 2 niveles:

- El nivel de Planificación Estratégica, donde se define las distintas tácticas y acciones macro que responden a varios factores del entorno empresarial y a las interpretaciones de la organización del impacto de esos factores.
- El nivel de Planificación Operativa, responde a la puesta en práctica de las tácticas empresariales para enfrentar las variables del entorno en base a las interpretaciones realizadas en la Planificación Estratégica

Es importante señalar que una organización deberá realizar en su proceso de planificación los dos niveles, porque no se deben implementar estrategias operativas sin conocer el efecto macro de estas en la organización y por el lado de la Planificación estratégica la organización no puede limitarse a interpretar el impacto de los factores que rodea a la organización sin establecer actividades que permitan enfrentar los posibles riesgos o problemas y aprovechar las oportunidades existentes o potenciales.

Como todo modelo o proyecto la Planificación Estratégica y Operativa necesita ser monitoreada y las actividades generadas deben evaluarse en forma continua y de ser necesario realizar cambios en su ejecución para avanzar en el cumplimiento de los objetivos establecidos. El realizar este proceso de retroalimentación se genera un ciclo de corrección Es necesario también establecer, un gráfico del modelo podría verse en la Figura No. 2.

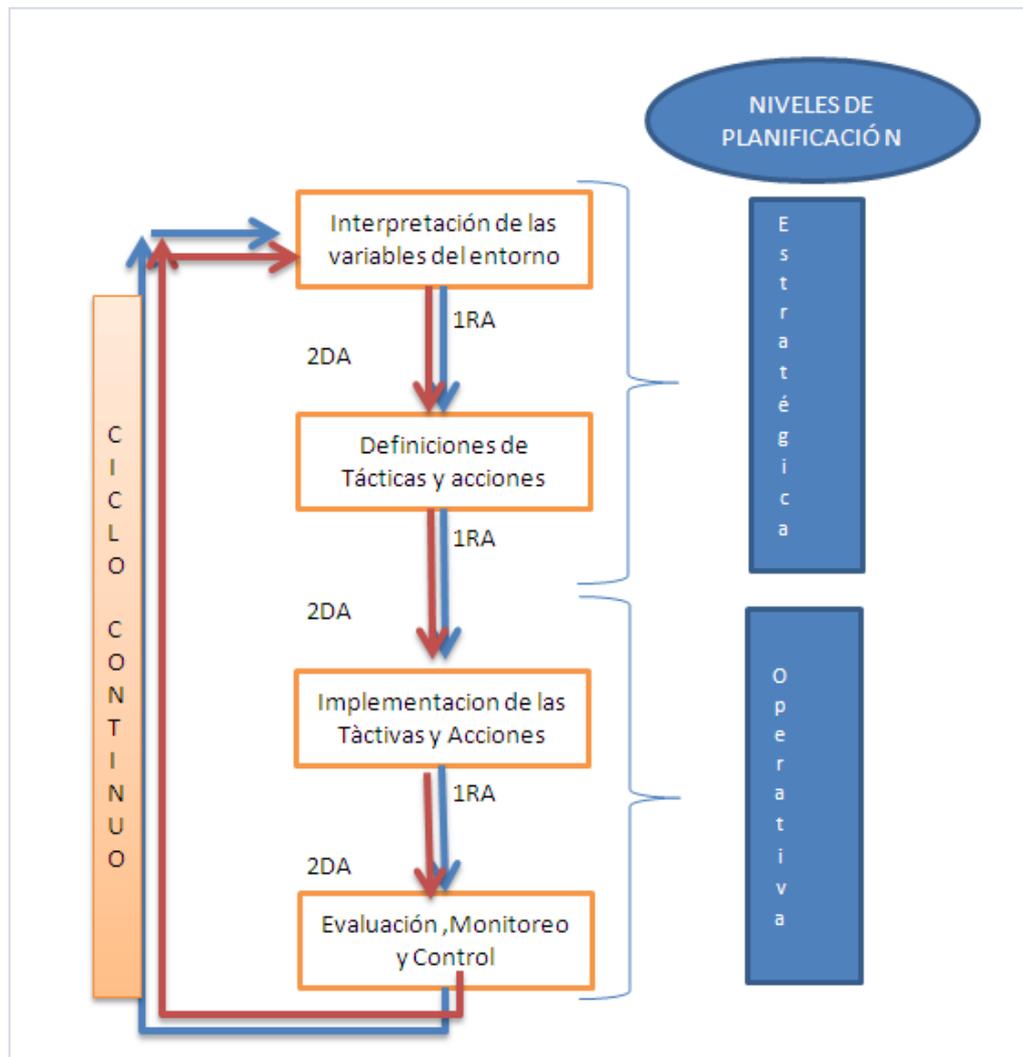


Figura 2: Ciclo de evaluación de la Planificación Estratégica:  
Elaborado por los autores

Interpretando el gráfico podemos inferir que en el proceso de evaluación y monitoreo de ser necesario se podrá modificar las tácticas y acciones e inclusive realizar un nuevo proceso de interpretación de las variables estratégicas de la organización.

## 2.2.2 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN

El proceso de Planificación Estratégica tiene como principal objetivo el formular las Estrategias de las instituciones. Es importante también diferenciar la Planificación Estratégica de la implementación de estas estrategias que se constituyen en la operativización de las estratégicas para cumplir los objetivos, es decir son los caminos que seguirá la institución en busca de conseguir los resultados esperados.

Al realizar la formulación de las estrategias se podrán identificar los caminos para implementar esas estrategias, lo que permitirá conocer las actividades específicas y concretas y generar las bases para los proyectos operativos institucionales.([www.unida.org.ar](http://www.unida.org.ar)).

La formulación de estrategias puede así ser vista como un eslabón o enlace entre los valores institucionales y la planificación operativa. Por lo tanto los proyectos y actividades en general, deben ser identificados y formulados sólo después de que la organización tenga en claro sus estrategias, ya que aquellos deben ser coherentes con estas últimas..([www.unida.org.ar](http://www.unida.org.ar))

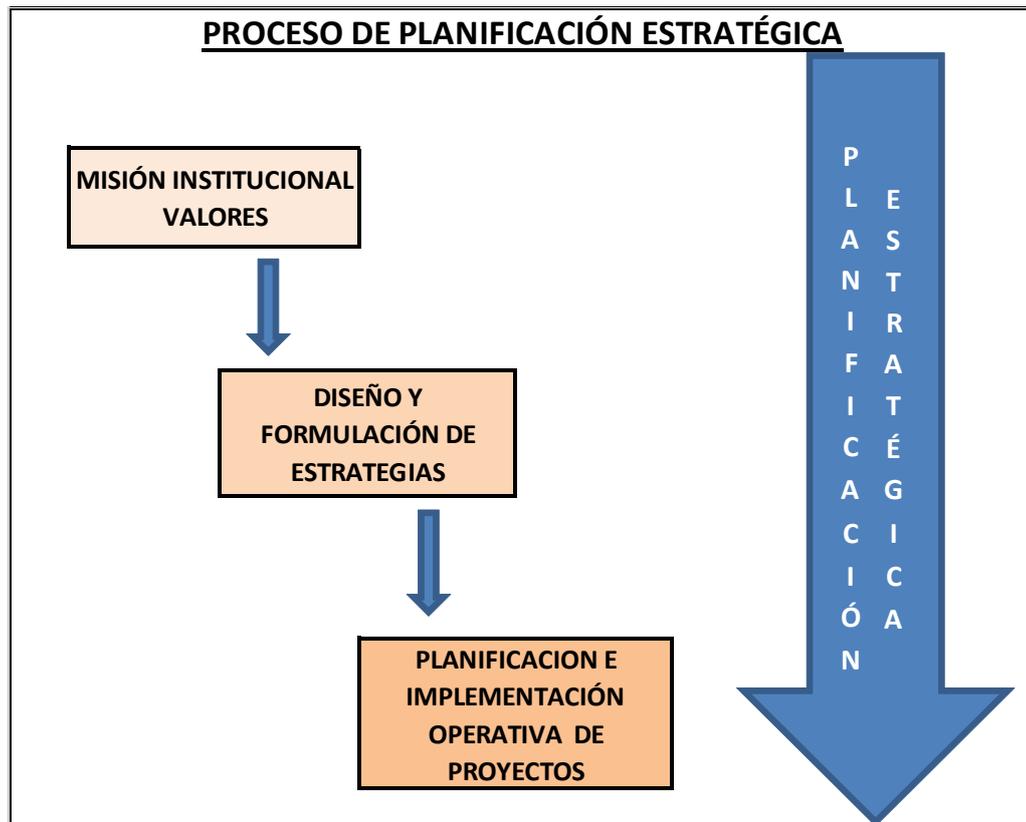


Figura3: Proceso de la Planificación Estratégica.

Elaboración: Los Autores

El proceso de planificación debe considerar la relación de la organización con el entorno en un ambiente general, por lo que la generación de un proceso de planificación estratégica y la definición de las estrategias deberán ser formulados luego de entender la relación de la organización con el entorno y dichas estrategias deben responder a una coherente interrelación con el ambiente.

Si se juntan los conceptos de generación de una estrategia con la misión y valores institucionales relacionados con la interpretación del ambiente en el que se desenvuelve, es fácil colegir que la generación de estrategias deberá partir de los valores y misión de la institución y que a su vez deben ser apropiadas a responder de manera coherente a las variables del entorno organizacional.



Figura4: Relación misión, ambiente, estrategia.

Elaboración. Los Autores

La definición de la Visión, Misión y Valores de la organización corresponden a los supuestos organizacionales que en un sentido estricto no son más que conceptos subjetivos compartidos por los miembros de la organización.

El análisis del ambiente corresponde al entendimiento de los factores externos que influyen o influirán en el accionar de la organización, donde al ser comparados con los factores internos permitirán determinar posibles problemas oportunidades, debilidades y fortalezas.



Figura5 El proceso de planeación

### 2.2.2.1 Pasos del proceso de planificación

La planificación es un proceso continuo, dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Para la implementación de un proceso de planificación estratégicos se deben llevar a cabo pasos tales como:

- Determinación de Objetivos
- Recopilación de antecedentes
- Análisis y clasificación de los antecedentes
- Formulación de supuestos
- Formulación de planes alternativos
- Determinación del plan definitivo
- Control de avance del plan

#### 2.2.2.2 **Beneficios de la planificación**

En la elaboración de un Plan Estratégico en una organización, en el que teniendo en cuenta las modificaciones y riesgos del mercado, permitan reducir la vulnerabilidad de la empresa para hacer frente a los imprevistos que pudieran presentarse. Entre los beneficios más importantes que se despliegan:

- Ayuda a definir hacia donde se quiere ir y la meta a cumplir
- Señala un camino lógico a seguir
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa

### **2.2.3 FASE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Por medio del Direccionamiento Estratégico se puede representar e implementar un determinado modelo que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su plan de negocios empresarial a corto, mediano y largo plazo, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; analizar la conveniencia o no de cambiar lo que la organización se encuentra realizando actualmente e identificar que tipo de organización es en el presente, para determinar en el futuro cual es el mejor camino a seguir. Las fases de un proceso de planeación estratégica se detallan en el Figura No. 6.

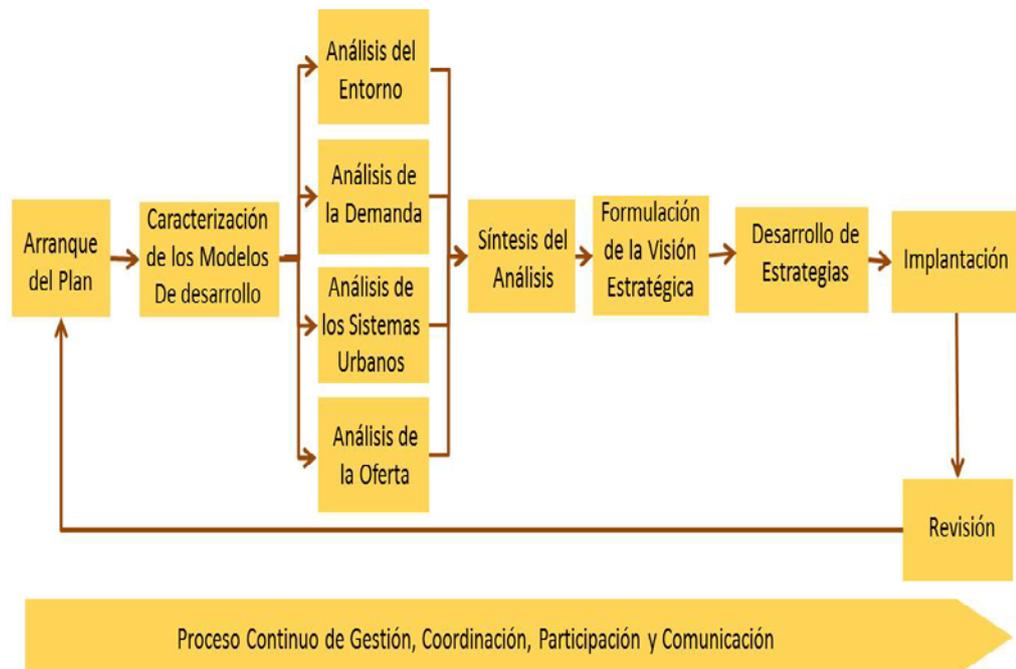


Figura6: Fases del Plan Estratégico

El pensamiento estratégico interactúa considerando el análisis, elaboración, modificación e implementación de los siguientes puntos:

### 2.2.3.1 Misión

Es la contextualización que define conceptualmente la naturaleza de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón de la existencia, los clientes, el sector o segmento al que sirve, las competencias distintivas, los valores y principios que amparan su habitual funcionar.

En general, el enunciado de una misión debe poseer las siguientes características:

- Debe ser a largo plazo, sostenible por un periodo de tiempo indefinido.
- Reflejarla distinción de la organización respecto a otras similares
- Especificar el marco de acción, es decir define la cancha de juego
- Determinar concretamente la imagen y/o las interfaces con sus clientes
- Identificar valores que guían su proceder
- Reflejar en forma general lo que hace, es decir productos y servicios que oferta.

La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a:

- Clientes
- Filosofía
- Servicio o producto
- Imagen
- Innovación
- Motivación
- Mercados

Una adecuada formulación de la misión identifica el alcance de sus operaciones en relación con su principal servicio o producto, sus clientes y la forma como satisface estas necesidades y deberá formularse con base en el cliente o usuarios y no en el producto.(Morrissey, 1993).

La misión responde a la pregunta “¿Qué hace o cuál es la razón de ser de la organización?”

### 2.2.3.2 **Visión**

Está compuesta por todos los objetivos futuros que la organización se ha planteado, es decir es la idealización de lo que la organización quiere ser en el futuro. Estas ideas sirven como marco referencial para definir las actividades necesarias para cumplir con las expectativas futuras del negocio, la visión marca el camino, define la rumbo a la dirección para conseguir el ideal del negocio.

La visión constituye, la imagen la organización en el futuro, reflejada contextualmente para ser entendida por los distintos actores relacionados a ella, principalmente para sus propietarios y empleados.

La visión se debe caracterizar por:

- Inspirar y motivar a quienes interactúan con la organización.
- Definir el marco de acción en forma general de su posicionamiento, geografía y mercado.
- Plasmar el deseo de los propietarios y directivos para el futuro de la organización.
- Plasmar los valores y convicciones de los directivos de la organización
- Permitir la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí.
- Establecer principios de competencia y diferenciación.
- Alinear a los equipos gerenciales con los intereses institucionales
- Motivar a los equipos gerenciales.
- Enfocar los esfuerzos de las áreas de negocio hacia un objetivo específico.

La visión responderá a la pregunta “¿Hacia dónde va o qué es lo que quiere llegar a ser la organización?”.

La visión debe incluir coherentemente la misión, es decir lo que hoy hace la organización (misión) deberá ser el punto de partida para lo que quiere ser en el futuro (visión).

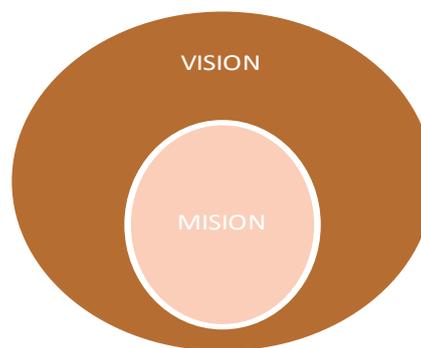


Figura7: Coherencia de la Misión con la Visión.

Elaboración: Los Autores

### 2.2.3.3 Valores

Son los principios corporativos, el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Los valores están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa; definen la personalidad de la organización así como la forma como es vista por los actores que interactúan con ella.

#### 2.2.3.4 **Estrategias**

Las estrategias son los caminos a seguirse o las acciones que la organización debe realizar para lograr sus objetivos y conseguir los resultados esperados. Las estrategias en general permiten definir concretar y ejecutar los objetivos estratégicos. Es la manera de cómo hacer realidad cada objetivo y proyecto. (Vasquez, 1985)

#### 2.2.3.5 **Políticas**

Son las grandes guías y caminos que conducen nuestras actividades y que a la vez, señalan los límites que no debemos traspasar. Las políticas están relacionadas estrechamente con los valores organizacionales. La importancia de las políticas radica en mostrar la coherencia entre valores y las acciones prácticas; por tanto, las políticas son públicas y de carácter permanente; generalmente, cada valor debe generar una o varias políticas.

### **2.2.4 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

Al igual que toda estrategia, cada área dentro de la estructura organizacional deberá desplegar sus objetivos generales. Todos los

objetivos son importantes para que la organización pueda alcanzar el éxito en su actividad porque permiten:

- Establecer prioridades.
- Diseñar controles.
- Evaluar en una forma eficaz las distintas actividades.
- Asignar niveles de desempeño y establecer premios e incentivos.
- Mantener una guía que le permita seguir la dirección asignada.

Conforme a lo mencionado por varios autores las características principales que los objetivos deben contener son

- Ser factibles, es decir que se los pueda realizar.
- Ser medibles, permitiendo establecer porcentajes de cumplimiento.
- Ser Coherentes con la misión y con la visión institucional.
- Ser motivadores, permitiendo a la organización fijar retos
- Ser participativos, deberán involucrar e todo el personal de la organización.

### **2.2.5 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

El proceso de formulación de estrategias para la organización constituye el análisis del ambiente en el que se desarrollan las actividades organizacionales identificando dentro de los factores externos las oportunidades y amenazas existentes, o posibles y en los factores internos las fortalezas y debilidades. Sintetizando este concepto la formulación de

estrategias constituye en la definición del camino que la organización toma para conseguir el éxito.

### **2.2.6 ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Dentro del proceso de ejecución de una estrategia, es indispensable establecer mecanismos de asignación de recursos, en concordancia con las prioridades y metas fijadas en el proceso de planeación. Los tipos de recursos en las distintas clases de organizaciones son:

- Financieros
- Humanos
- Físicos
- Tecnológicos

En la asignación de recursos es necesario considerar las siguientes etapas:

- Determinar los niveles de existencias de los recursos actuales.
- Realizar inventarios de las disponibilidades para cada unidad de negocio.
- Determinar el requerimiento por unidades de negocio.
- Asignar los recursos considerando la priorización de objetivos.

### **2.2.7 ORIGEN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.**

La Dirección es responsable de la generación del pensamiento estratégico en la organización y por ende de la planificación y de la socialización de esos planes. Sin embargo el pensamiento estratégico necesita del compromiso de todas las unidades directivas de la organización para permitir su efectiva implementación. Todo el equipo directivo será responsable del adecuado uso de recursos a su cargo.

### **2.2.8 ADMINISTRACIÓN Y USO DE RECURSOS**

Los directivos encargados de la administración de recursos necesitan conocer claramente las metas de la organización y los proyectos estratégicos asignados a sus áreas, permitiéndoles generar niveles de eficiencia administrativa.

La administración eficiente de los recursos constituye el cumplimiento de objetivos con la menor cantidad de recursos generando una relación favorable en la comparación de disponibilidades versus productos, pero cumpliendo con estándares de calidad.

### **2.2.9 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.**

Para optimizar el uso de recursos, es necesario contar con un plan de trabajo, o producción en el que se identifiquen con claridad las necesidades de cada área de la organización, y el momento en que se va a realizar el uso de esos recursos.

### **2.2.10 NIVELES DE CALIDAD**

El concepto de calidad constituye uno de los criterios más complejos de definir. Los niveles de calidad están definidos por el cliente, quien percibirá la calidad un servicio o producto conforme a sus distintos requerimientos. En la actualidad la calidad es un aspecto que las organizaciones no pueden seguir ignorando, la competencia existente en todos los sectores productivos hace que el cliente tenga una amplia gama de productos y servicios a elegir, es así que la alta dirección de la empresa debe establecer una cultura de calidad en toda la organización.

### **2.2.11 FASE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico consiste en la interpretación del ambiente actual en el que la organización se desenvuelve e interactúa, permitiéndole

percibir e identificar las posibles dificultades presentes o futuras, resaltando por un lado los factores internos como el potencial de la organización para desempeñarse en su entorno y por otro lado los factores externos donde se resaltan las variables que podrían afectar su desempeño y su competitividad.

#### 2.2.11.1 **Análisis Externo**

El análisis externo tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente donde la organización opera. Los aspectos a ser analizados en el ambiente externo están compuestos por el entorno específico donde interactúa la organización, es decir el sector de la industria donde opera, así como también el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio

- a. **Oportunidades.** Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.
- b. **Amenazas.** Las amenazas son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

Un análisis del ambiente externo debe contemplar los factores que pueden modificarlo o que tienen incidencia en él. Es importante analizar la información de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, considerar los factores económicos, políticos, tecnológicos, aspectos regulatorios que incluyen reformas jurídicas, impositivas o gubernamentales.

La Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE), se denomina al modelo de escenarios, ésta herramienta es empleada para revisar el entorno general y consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. La Matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas como:

- Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Nuevos Entrantes

### 2.2.11.2 Análisis Interno

Consiste en el análisis de las debilidades y fortalezas que tiene la organización, que pueden afectar negativa o positivamente su gestión y para hacerle frente al entorno competitivo.

Este análisis incluye todo la organización, su estructura y la forma de hacer las cosas abarcando aspectos inherentes a los productos y servicios que ofrece, los recursos humanos y materiales con los que cuenta, la gestión administrativa y su estructura, tecnología utilizada, manejo de insumos e inventarios, etc.

- a. **Debilidades.** Son aquellas características o factores propios de la organización que impiden un adecuado desempeño y que se constituyen en limitantes internos para el desempeño eficiente o para el cumplimiento de objetivos. Una debilidad es una característica desfavorable de la organización comparándola con el desempeño de otras similares y que podrían ser un limitante al enfrentar a una posible amenaza del sector externo (competencia).
  
- b. **Fortalezas.** Son aquellas características propias de la empresa que al ser comparadas con las de la competencia le permiten cumplir con sus objetivos de una manera favorable. Una fortaleza es una posición

favorable que permitirá a la organización responder de mejor manera ante una oportunidad o enfrentar eficazmente una amenaza.

El Análisis Interno se realiza a través del análisis de la cadena de valor de la organización, permitiendo identificar, analizar y entender el flujo de los insumos y recursos en el proceso de conversión a productos y servicios finales.

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) constituye un instrumento para formular estrategias resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, a la vez que ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

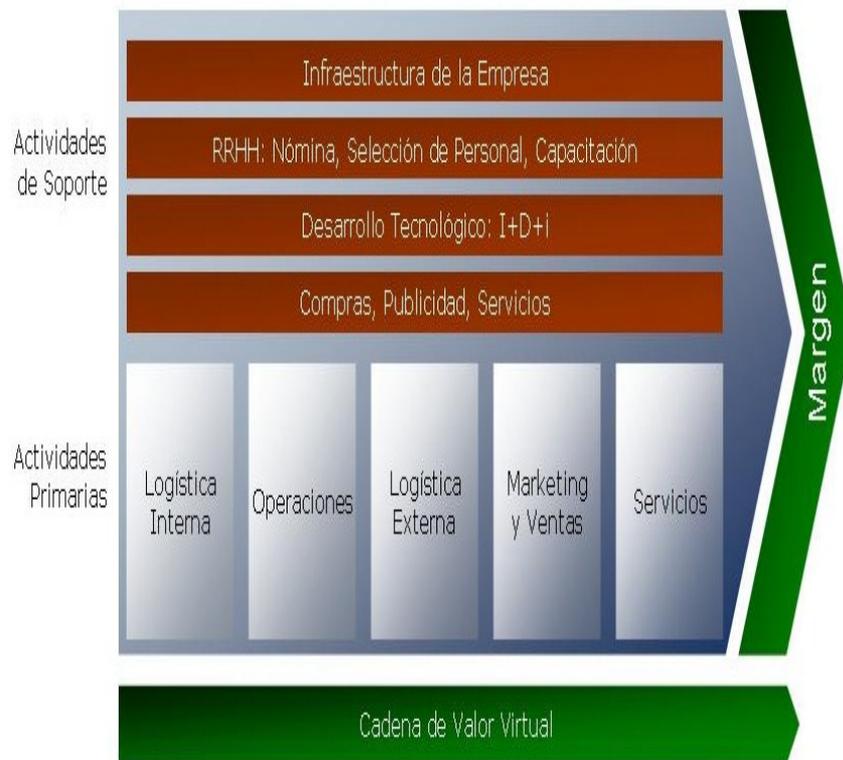


Figura8: Cadena de Valor.

Fuente: ([www.luismiguelmanene.com](http://www.luismiguelmanene.com))

### 2.2.11.3 Análisis FODA

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial, es decir la perspectiva externa (fortalezas y debilidades) y de la capacidad estratégica de una organización, es decir la perspectiva interna (oportunidades y amenazas).

## **2.2.12 FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

La Formulación Estratégica consiste en saber identificar y evaluar las diferentes opciones estratégicas que se presentan y decidir eficaz y eficientemente entre ellas.

### **2.2.12.1 Selección de la estrategia**

La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las decisiones estratégicas generadas en el análisis FODA, debe apalancar su accionar en las fortalezas que posea la organización facilitando aprovechar las oportunidades existentes, a la par que posibilite a la organización las herramientas necesarias para enfrentar las amenazas y rectificar debilidades, todo esto confluyendo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos principales de la organización.

Las alternativas estratégicas que se generan en un proceso de planificación incluyen estrategias que se enmarcan en los niveles operativos o funcionales y estrategias de negocios o corporativas.

La selección estratégica es necesaria para que la dirección identifique aquellas que en su conjunto le permitirán generar ventajas competitivas,

posibilitando la permanencia de la organización y su desarrollo y crecimiento en ambientes altamente competitivos.

En la Figura No.9, se evidencian las clases de estrategia a diferentes niveles de la organización (Corporativa, Competitiva y Funcional), así como también, un conjunto de interrogantes que ayudarán a determinar las estrategias correspondientes a cada nivel.

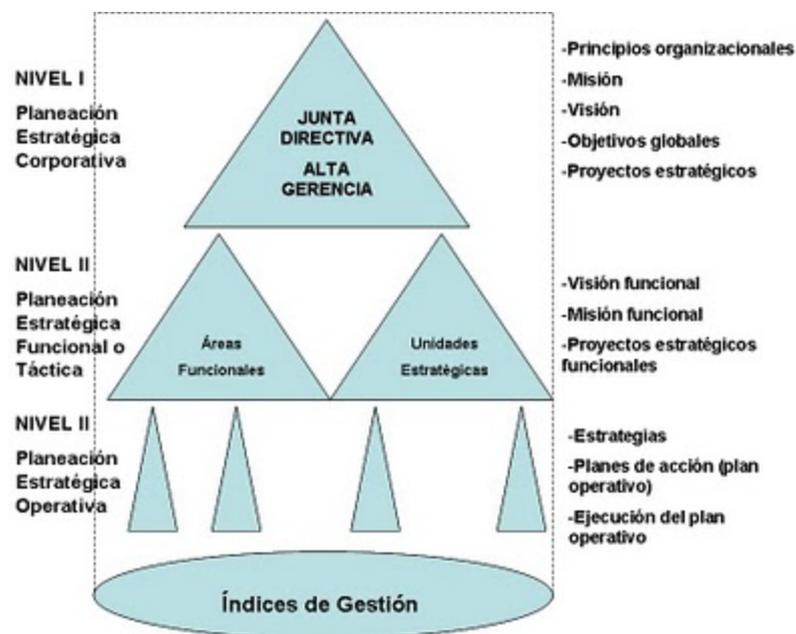


Figura9: Niveles de la Estrategia.

Fuente:(Panza)

### 2.2.13 FASE DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En ésta fase pone en práctica el plan diseñado, junto con la acción emergente; así como del conocimiento de si se están o no ejecutando dicho plan y los resultados esperados.

#### 2.2.13.1 **Implantación de la Estrategia**

**a. Mapa Estratégico:** Habiendo seleccionado la estrategia ó estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir, la siguiente fase corresponde a la implantación de dicha estrategia, mediante la metodología del Mapa Estratégico, que permite alinear a la compañía con la estrategia; con el fin de crear valor desde los activos intangibles.

El mapa estratégico se construye basado en 4 perspectivas, cada una de las cuales están vinculadas entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la “historia” de la estrategia de la empresa.

**b. Balance Scorecard:** Habiendo seleccionado la estrategia ó estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir, la siguiente fase corresponde a la implantación de dicha estrategia, mediante la siguiente metodología:

1. Estrategias de Valor y priorización de Objetivos estratégicos.
2. Definición de KPI'S para los Objetivos Estratégicos.
3. Cuadro de Mando Integral de 1er nivel.
4. Desarrollo de indicadores.
5. Definición operativa de los KPI's.
6. Matriz de BSC de Segundo Nivel.
7. Planes Operativos anuales.

## **2.3 BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard en su origen se constituía esencialmente en una herramienta de medición, con el transcurrir del tiempo se convirtió en una herramienta de Implantación estratégica integral, permitiéndose evolucionar a un Sistema de Gestión del desempeño el cual alinea los esfuerzos y enfoca los recursos de la organización, a través del uso de indicadores de gestión que permitan la conducción estratégica de la organización y generen la oportunidad de creación de valor a largo plazo, creando a la par valor para los propietarios o accionistas, para los clientes y para los colaboradores y empleados.

### **2.3.1 DEFINICIONES**

El BSC permite a la organización mirar desde una perspectiva dinámica los distintos aspectos organizacionales, identificando el

comportamiento de los aspectos esenciales, facilitando el control de los indicadores estratégicos. El Balance Scorecard ofrece a la gerencia de la organización la brújula que le permita conocer el rumbo de la organización con la amplitud suficiente para tomar decisiones que permitan modificar el curso de las acciones a tiempo.

El Balance Scorecard traduce la estrategia y la misión en medidas que representan el desarrollo de las actividades inherentes al proceso de implementación del plan estratégico,

El Balance Scorecard también mide la actuación de la organización desde las distintas perspectivas: financiera, del cliente y de los procesos internos proporcionando además una perspectiva de indicadores no financieros y convirtiéndose en sistema de información a todo nivel dentro de la organización

### **2.3.2 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADOS EN LA ESTRATEGIA**

Las empresas que implementan con éxito el BSC, enfocan y alinean a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios

tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de la empresa.

Los principios básicos del Balance Scorecard son:

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos en la organización.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.(Guerrero, 2009)

### **2.3.3 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Kaplan y Norton manifiestan la importancia del medir las actividades de la organización. Esto permite a los directivos conocer los indicadores y su desempeño y poner atención en lo que en el futuro se quiere cambiar en la organización para mejorar o mantener dichos indicadores.

Un sistema de control de gestión permite concentrar la atención en lo importante dejando de lado cualquier actividad que no agregue valor y que no apoye a la consecución de los objetivos institucionales más importantes.

El BSC enfoca su acción en lograr que los indicadores se presenten de una manera integrada mediante un sistema de gestión, que posibilite medir

las actividades y los resultados y transformarlos en un sistema de gestión estratégica; de acuerdo a lo que se evidencia en la Figura No.10

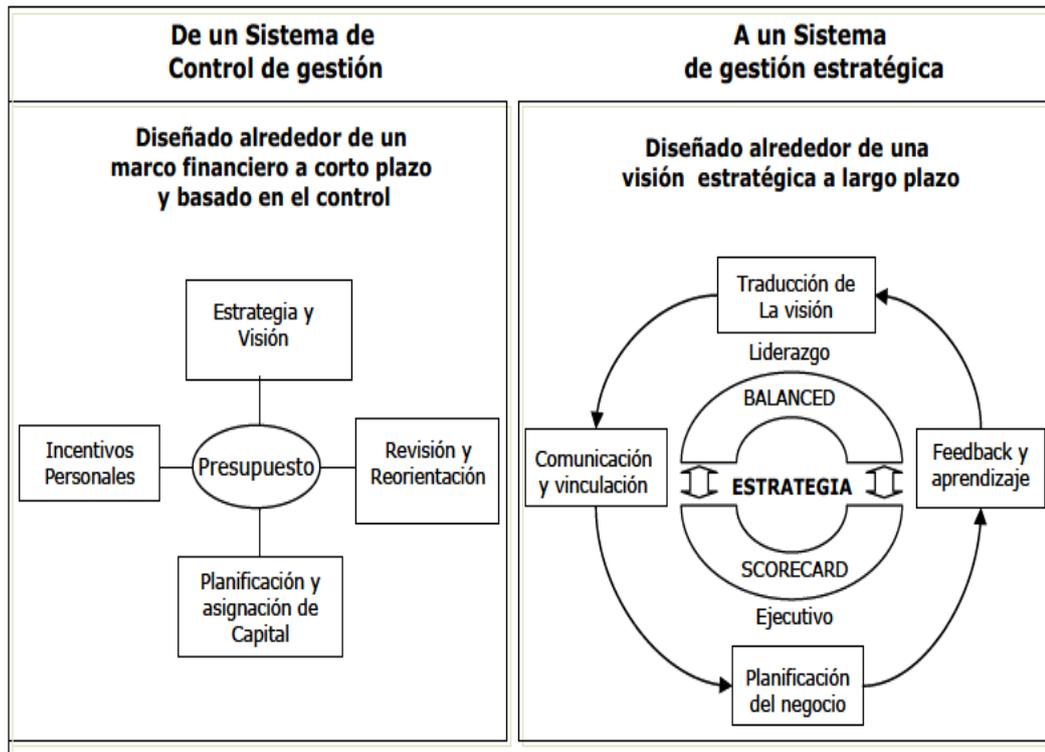


Figura10: SCG vs SGE.

Fuente:([www.bibliotecacentral.uni.edu.pe](http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe), 2006)

### 2.3.4 PERSPECTIVAS

El modelo del BSC es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, introduciendo los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes,

los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Las 4 perspectivas del BSC y su íntima relación con la visión y la estrategia organizacional, pueden visualizarse en la Figura No.11

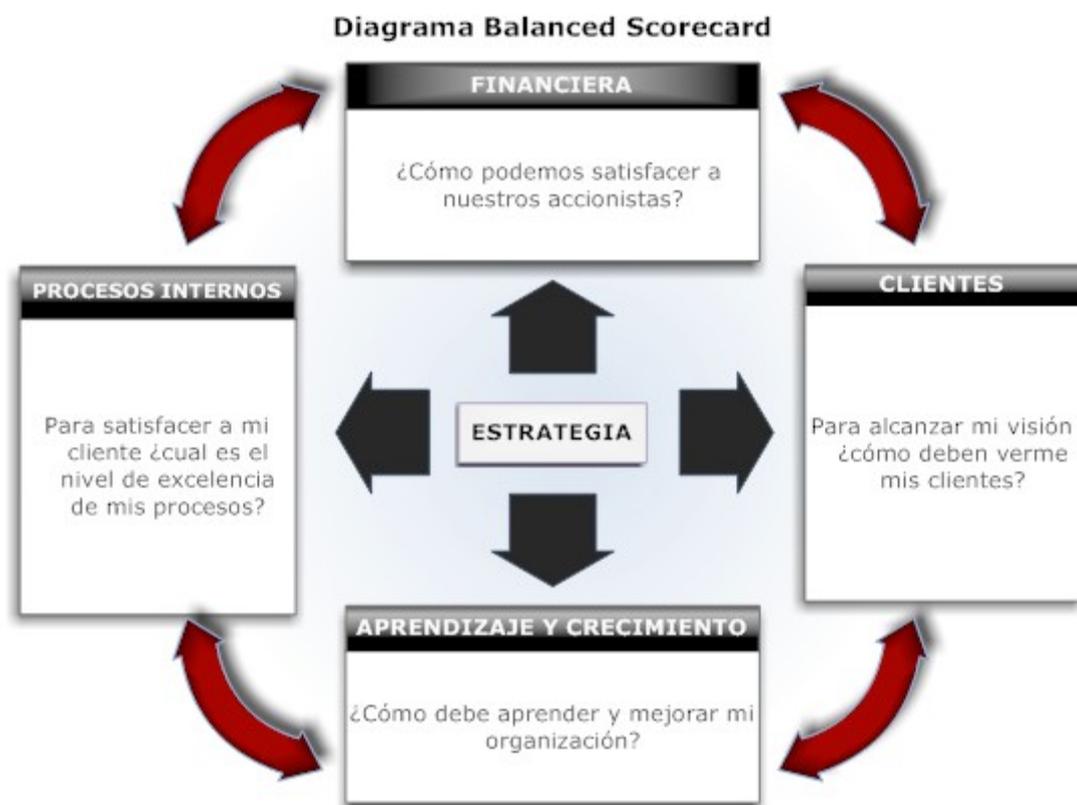


Figura11: Perspectivas.

Fuente:([www.picstopin.com](http://www.picstopin.com))

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO DE FUNDACIÓN ESPOIR**

#### **3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.1.2 ANÁLISIS PEST**

Al realizar el análisis externo de una organización es indispensable abarcar todos los factores que puedan influir directa o indirectamente en su gestión, es por eso que se considera adecuado realizar el análisis situacional del entorno político, social, económico, tecnológico y de mercado del país, ya que es posible que al existir alguna variación en el cualquiera de esos factores pudiese tener relevancia en todo el sector Microfinanciero.

#### **3.1.3 ANÁLISIS POLÍTICO**

La proximidad del año electoral marca la pauta del comportamiento de los distintos actores. El Presidente Correa continua manteniendo un estilo de confrontación con distintos sectores económicos. Anclando su accionar en la reestructuración social y redistribución de la riqueza mediante “la revolución ciudadana”, hasta la fecha ha puesto en vigencia varias leyes que afectan al sector financiero, leyes como la La Ley de Economía Popular

y Solidaria, la misma que entró en vigencia en el año 2011 y cuyo reglamento ha sido aprobado durante el año 2012. La ley reformativa de los burós de información crediticia, que se ha transformado en un paquete que reforma a la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, a la misma Ley de Economía Popular y Solidaria, a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a la Ley de Compañías.

El presidentita continúa con la pugna con los medios de comunicación privados a los que acusa de parcializados corruptos y que responden a intereses de ciertos grupos económicos que han manejado al país durante mucho tiempo.

El levantamiento del 30 de septiembre del año 2011 por elementos policiales, obligó al mandatario a realizar cambios en los principales mandos de la fuerza policial. A la vez que ha planteado varias investigaciones para demostrar que fue un intento de golpe de estado propiciado por sectores políticos contrarios. Pese a todos esos contratiempos la popularidad del Presidente luego del levantamiento subió a un 82%.

Para mediados del año 2012 el porcentaje de popularidad del Presidente descendió respecto al año anterior, sin embargo aún se mantiene sobre el 50%.

La oposición continúa apalancando su crítica al gobierno en las supuestas restricciones a la libertad de expresión. El juicio contra el periódico El Universo planteado por el Presidente fue favorable en primera instancia, en el cual se planteó un castigo de 40 millones de dólares por supuestas injurias.

El Presidente a través de un veto parcial al código de la democracia logra cambiar el sistema de designación de los Parlamentarios, quitándole la posibilidad de acceder al parlamento a las minorías, que antes tenían este privilegio. Durante el año 2010 y pese a que perdió la mayoría absoluta que mantenía en la Asamblea, ha logrado la aprobación de algunas leyes propuestas

En el escenario electoral no se han presentado la coalición de la oposición para enfrentar a la aún fuerte popularidad del Presidente Correa. Por el contrario los partidos de oposición se encuentran fraccionados y hasta el momento ninguno de los posibles candidatos tienen representatividad a nivel nacional. Los analistas políticos coinciden en que Correa será reelecto en las elecciones de febrero del 2013, a menos de que haya algún problema político de relevancia que afecte su imagen y credibilidad. Todos los actores políticos de oposición han enfocado sus esfuerzos en desprestigiar la imagen del actual gobierno, buscando elementos que les permitan atacar a los principales allegados a Correa, sin embargo hasta el momento el

desprestigio por los distintos escándalos de corrupción no han sido lo suficientemente fuertes como para deteriorar la fuerte imagen presidencial.

#### **3.1.4 ANÁLISIS SOCIAL**

El gobierno ha utilizado varios mecanismos para focalizar los beneficios y subsidios a los más pobres, incrementó el bono de desarrollo humano de \$16 a \$35 dólares, y la propuesta de campaña es incrementar más el bono, financiando dicho incremento con el aumento impositivo al sistema financiero a través del cobro del IVA en los intereses financieros. Otro mecanismo ha sido el de otorgar préstamos a los beneficiarios del bono a manera de un anticipo de alrededor de \$800 USD los mismos que serán descontados del bono, mecanismo canalizado a través del Programa de Protección Social del Ministerio de Inclusión Económica quien se encarga de analizar a las instituciones financieras de primer piso que canalizarán los recursos a los beneficiarios.

En el ámbito educación el gobierno está reestructurando el sistema educativo ecuatoriano invirtiendo recursos para la creación de las escuelas del milenio, las mismas que son catalogados por el mandatario como escuelas privilegiadas dentro del sistema educativo público tradicional gracias al equipamiento de las mismas y al entrenamiento que se da a los

profesores procurando mucha calidad de educación, estas escuelas se encuentran ubicadas en varias zonas pobres del país. Adicionalmente ha impulsado fuertemente la reestructuración de la Educación superior y se ha completado el proceso de evaluación de Universidades a través del “Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”, eliminando a varios institutos y universidades que no contaban con los niveles de calidad necesarios. Con esta medida miles de estudiantes perdieron sus lugares de estudio, para lo cual el gobierno implementó un plan de reinserción de todos los estudiantes perjudicados y procesos de evaluación a los mismos para determinar su nivel de conocimientos.

La creación del banco del IESS ha permitido a un gran número de personas acceder a la adquisición de préstamos sin la intermediación de las instituciones del sistema financiero privado, esto unido a la entrega del bono de la vivienda para aquellas personas que pertenecen a los sectores menos favorecidos de la población y que deseen realizar la adquisición de su primera vivienda ha permitido colocar alrededor de los \$90.000.000 de dólares durante el año 2012 en 21.000 operaciones crediticias según datos de la página web de esta institución. El gobierno ha priorizado la vivienda de calidad frente a la vivienda con características muy elementales, se planifica construir menos vivienda a través del MIDUVI pero se incrementa el precio de cada vivienda a construir con el ánimo de que la gente pobre tenga mejor calidad de vida. El apoyo a la reubicación de vivienda de la gente que se

encuentra en cualquier tipo de riesgo inminente y la construcción de 500 viviendas dirigidas a personas con discapacidad también constituyen otros aportes importantes de este gobierno en materia social.

El fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Laborales y la obligatoriedad de incluir a personal con discapacidad en todas las empresas ha permitido que un segmento de la población ecuatoriana tenga posibilidad de insertarse laboralmente.

En materia de seguridad social la factibilidad de inclusión de los profesionales de libre ejercicio incrementará la cantidad de afiliados.

### **3.1.5 ANÁLISIS ECONÓMICO**

La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2011 del 7,78%, llegando a USD 72 mil millones según los datos de Banco Central del Ecuador (BCE) y la fuente oficial prevé un crecimiento para el año 2012 del 4.82%, expresado en la Figura No.12

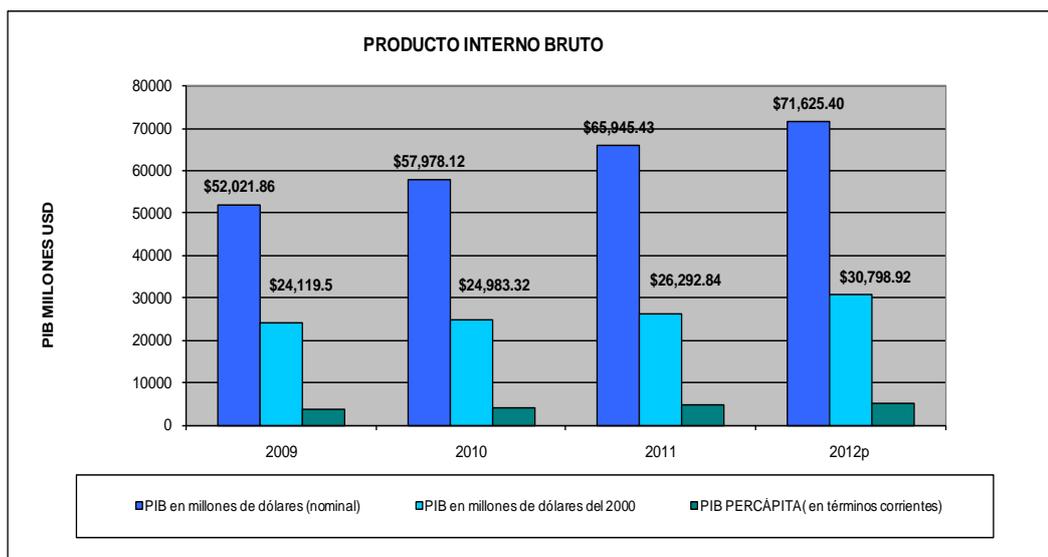


Figura12: Análisis PEST – Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC.

Elaboración: FUNDACIÓN ESPOIR

La principal fuente de ingresos de la economía ecuatoriana continúa siendo el petróleo. Las condiciones de la economía mundial prevén una estabilidad en el precio del petróleo, con una ligera tendencia a la baja.

Se evidencia un proceso inflacionario ascendente para el año 2012, donde se prevé llegar al 5.41%. El sector de Recreación y Cultura es la que más contribuyó en la inflación. La inflación mensual de este grupo en junio fue de 1,72%. La inflación de los bienes transables fue de 0,13%, siendo inferior a la variación general del IPC y a la de los bienes no transables 0,25%. La inflación se prevé se mantenga en niveles de un dígito, alcanzando el 5% acumulado anual. El valor de la canasta familiar básica se

ubicó en 586,18 dólares, con un ingreso familiar de 545,07 dólares, es decir, el 92,99% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar; detallado en la Figura No. 13.

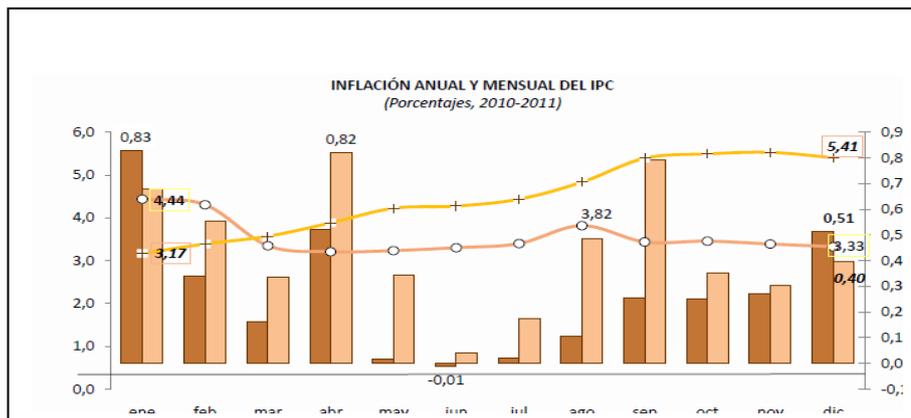


Figura13: Análisis PEST – Inflación Anual y Mensual

Fuente: Banco Central del Ecuador.

En cuanto al comercio exterior, la Balanza Comercial Total, durante el año 2011 registró un déficit, según el Banco Central del Ecuador de USD 687.2 millones, lo que representó una mejora del 65.3%. La Balanza Comercial Petrolera tuvo un saldo favorable de USD 7,858.3 millones, 39.6% superior al saldo del año 2010, efecto dado principalmente como consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados. La Balanza Comercial No Petrolera registró saldos comerciales negativos al pasar de USD -7,609.1 a USD -8,545.5 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 12.3%. En cuanto a las

exportaciones, las petroleras ha sufrido un leve decrecimiento en número de barriles, pero un aumento en USD exportados, pasando de USD 9,673.2 millones en el año 2010, a USD 12,944.9 en el año 2011.

En cuanto a las importaciones, estas aumentaron de USD 19,468.7 millones en 2010 a USD 23,009.5 millones en diciembre de 2011. El rubro de importaciones más representativo es el de materias primas con USD 7,231.0 millones.

La estabilidad monetaria a partir de la dolarización, favorece la menor variación y nivel más bajo de la tasa de interés activa referencial, la misma que para el período 2000 -2010 alcanzó un promedio de 11%, mientras que la tasa de interés referencial pasiva promedió el 5% para ese mismo período.

A partir de Julio del 2007, las tasas de interés se ubicaron en niveles inferiores, buscando beneficiar de manera primordial a la pequeña empresa y al consumidor final, a través de mejores condiciones de microcrédito, manteniéndose estables hasta el primer trimestre del 2011, en algunos segmentos de crédito como, el productivo corporativo, empresarial y Pymes, mientras que el resto de segmentos a tendido a la baja.

Al mes de agosto del 2012 la tasa activa referencial se ubicó en 8,17%, es decir disminuyó en un 0,20 puntos porcentuales en relación a la tasa activa referencial de agosto del 2011 (8,37%). Así mismo, la tasa pasiva referencial se ubica en 4,53%, habiendo disminuido en 0,05 puntos en relación a la tasa de agosto 2012, la cual se ubicó en 4,58%. Se mantiene la tendencia a la baja de las tasas de interés activas desde el año 2008.

Una de las explicaciones para la caída en la tasa pasiva es el incremento de liquidez en la economía debido en gran parte a la repatriación forzada de ciertos depósitos bancarios en el exterior, tanto como la utilización de los fondos de reserva del IESS. Solo desde Enero a Agosto del 2011 se vio un incremento del 34% en la liquidez monetaria del país (M2).

El mercado de valores se ha convertido en una alternativa de inversión para individuos e instituciones, a través de la compra y venta de títulos valores, en la última década, se observa que la negociación de títulos bursátiles a nivel nacional ha tenido un incremento significativo y continuo a partir del 2001, con un promedio anual de crecimiento del 11%, explicado por la reducción de los costos financieros, permitiendo manejar mejor los flujos y demostrando mayor confianza en el mercado de valores; detallado en la Figura No. 14.

<b><u>La Economía ecuatoriana 2011</u></b>	
Ingresos Fiscales	<b>US\$ 21.282,06 Millones</b>
Inflación del año	<b>4,54%</b>
Desempleo	<b>5,07%</b>
Precio del petróleo en mercados internacionales	<b>US\$ 105,65</b>
<b><u>La Economía Ecuatoriana 2012</u></b>	
Ingresos Fiscales	<b>US\$ 23.172,2 Millones</b>
Inflación del año	<b>5,14%</b>
Desempleo	<b>5,53 %</b>
Precio del petróleo en mercados internacionales	<b>US\$ 94,2</b>

Figura14: Análisis PEST-Económico.

Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC.

Elaboración: Fundación ESPOIR: Síntesis de previsiones económicas.

Al ser un año electoral seguramente va a existir celeridad en la Inversión, en las obras y por lo tanto, salvo que hubiere una crisis importante en Europa, que no se la avizora en el mediano plazo, una caída brusca en el precio del petróleo, una catástrofe natural o una afectación muy fuerte en el precio de los “*commodities*”, el 2012 será un año de crecimiento sostenido para el Ecuador.

La Tasa de desempleo se espera continúe a la baja. El país firmó en marzo del 2012, el contrato minero con la compañía China Ecuacorriente.

El Ecuador no se adherirá al tratado de Libre Comercio que firmaron Colombia y Perú con la Unión Europea.

La inflación continuará elevándose, pese a la protección que ejerce el sistema de dolarización, como consecuencia de las barreras impuestas a la importación. Se espera que el aumento de la demanda de bienes de consumo y sus elevados precios contribuyan a dar continuidad a esta tendencia, la cual se prevé cambie en el 2013.

Ante las dificultades de financiación, si se deteriorase el precio del petróleo, el Gobierno podría verse obligado al uso de depósitos privados que se encuentran en el BCE, lo que pondría en riesgo el sistema de dolarización.

El presidente Correa por la proximidad de las elecciones Presidenciales tratará de asegurar su continuidad manteniendo las prestaciones sociales y el gasto en infraestructura. Ver Figura No. 15.

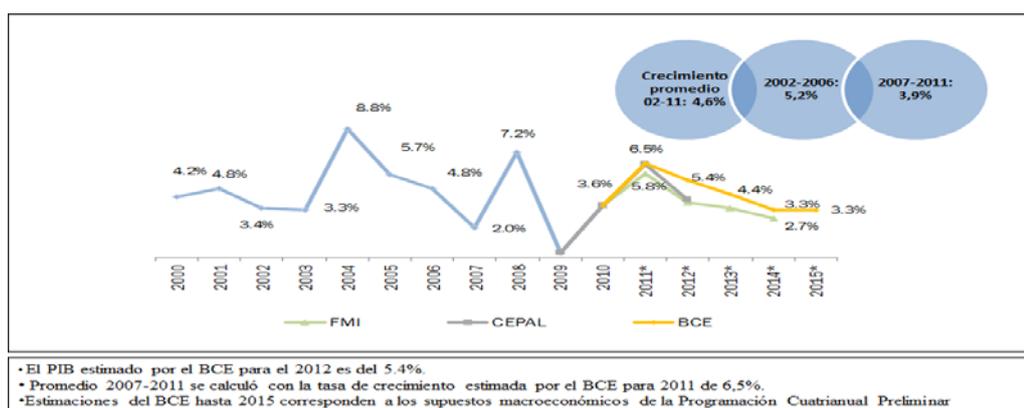


Figura15: Análisis PEST – Previsiones Económicas 2012- PIB.  
Fuente: Multienlace, Banco Central del Ecuador, FMI, CEPAL.

### 3.1.5.1 Política Fiscal y empleo 2011.

El Servicio de Rentas Internas (SRI), indicó que la recaudación de impuestos se duplicó en los últimos cinco años, en comparación con lo registrado desde el 2002 a 2006. Según datos del SRI, desde el 2007 a 2012, la entidad recaudó aproximadamente \$ 36.638 millones de dólares, mientras que los años anteriores al actual Gobierno se obtuvo alrededor de \$ 17.394 millones.

Para el 2012, el Director del SRI Carlos Marx Carrasco, proyecta superar los \$ 10.000 millones de dólares en recaudaciones, sobre todo, por la evidencia de los denominados “Impuestos Verdes” para las botellas plásticas y cigarrillos.

En el 2011 la tasa de desocupación total fue de 5.07%. el 6.13% de las mujeres que conforman el PEA, se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en el 4.31%. La tasa de subocupación total en diciembre del 2011 fue de 44.22%, disminuyendo en 2,9 puntos porcentuales con respecto a diciembre del 2010. Por género, el 52,8% de la PEA de las mujeres se encontraba sub ocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue de 38,1%.

La inflación acumulada y anual enero – diciembre del 2012, fue del 5,41%, nivel superior al registrado en igual periodo de los años 2009 y 2010 (4,31% y 3,33% respectivamente). Este incremento acumulado registró su mayor variación en la división de: Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (14,07%), prendas de vestir y calzado (6,99%); y Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (6,83%). Las ciudades con niveles de inflación más elevados con: Manta, Ambato y Loja, en estas mismas ciudades también se refleja el mayor IPC. En el contexto internacional Ecuador ocupó el noveno lugar entre los países de inflación más alta en América. Figuras No. 16, 17, 18 y 19.

#### **Índice de Precios al Consumidor (IPC) Región Sierra**

A nivel de ciudades de la Región Sierra, en diciembre 2011 y durante todo el año, Loja y Ambato registran el mayor IPC ( 191,97) y 141,05 respectivamente ). En las dos ciudades la división de consumo Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes fue la de mayor IPC.

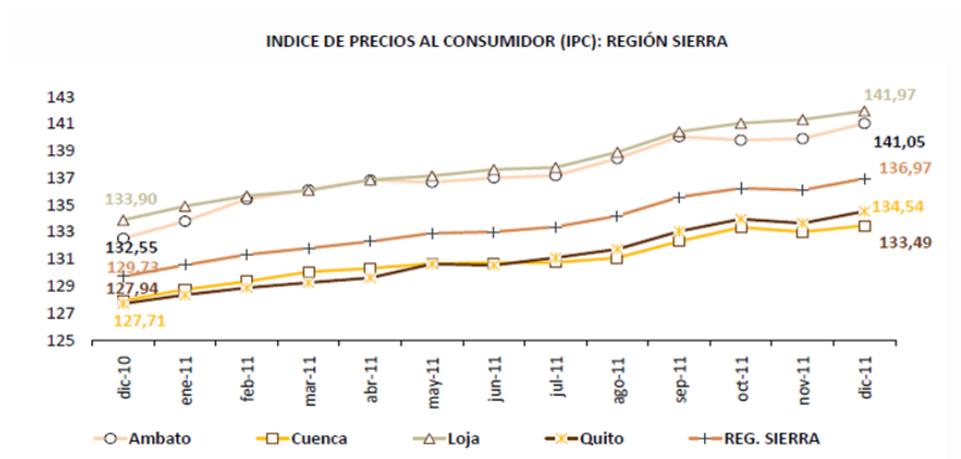


Figura16: Análisis PEST – Índice de Precios al Consumidor – Sierra  
Fuente: INEC, Banco Central del Ecuador.

**Índice de Precios al Consumidor (IPC) Región Costa**

A nivel de ciudades de la Región Costa, en diciembre 2011 y durante todo el año, Manta (143,93) finaliza como la ciudad de mayor IPC de la región. En esta ciudad el rubro de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (175,26) fue el de mayor índice de precios al consumidor.

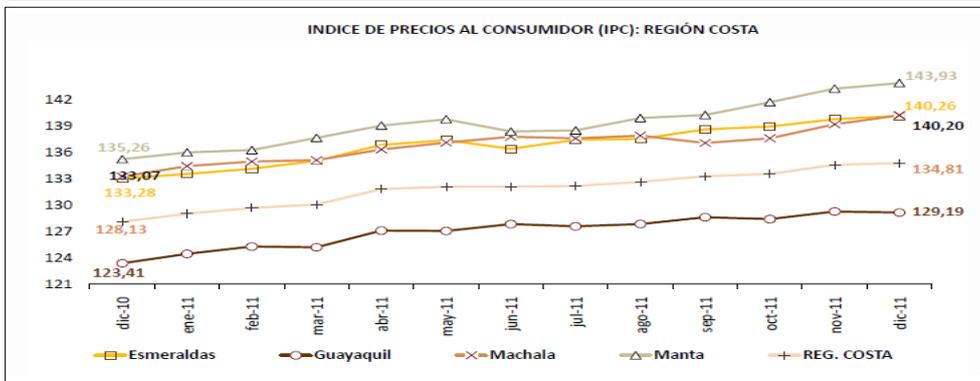


Figura17: Análisis PEST – Índice de Precios al Consumidor – Costa  
Fuente: INEC, Banco Central del Ecuador.

**Inflación anual por Ciudad 2011**

A diciembre de 2011, Ambato y Manta ( 6,42% c/u), y Loja (6,02%), registraron el mayor incremento anual de precios al consumidor por sobre el promedio general; en las 3 mencionadas ciudades el mayor incremento se ubicó en la agrupación de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes

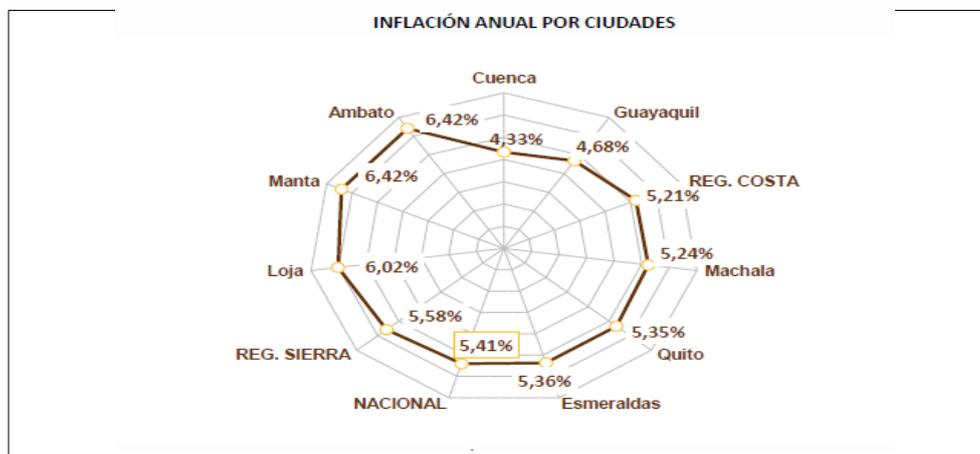
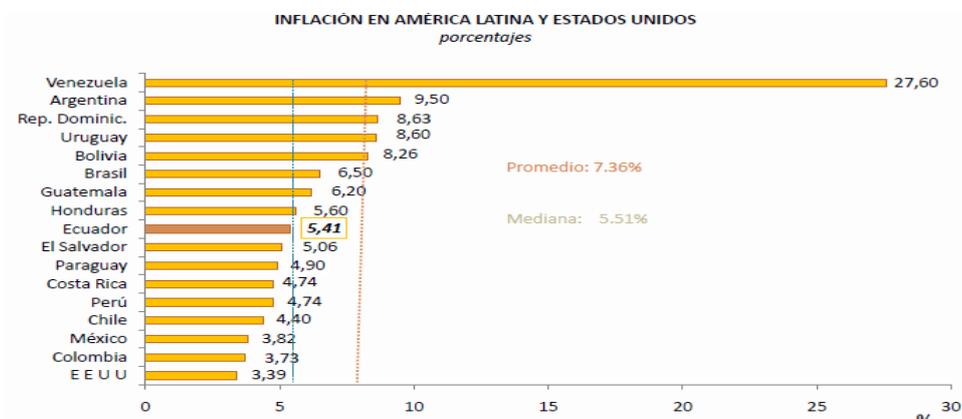


Figura18: Análisis PEST – Inflación Anual por Ciudad  
Fuente: INEC, Banco Central del Ecuador.

### Inflación anual de América Latina y Estados Unidos

De un grupo de 17 países analizados, en su mayoría de América Latina, el Ecuador se ubicó en el noveno lugar de menor tasa de inflación anual (5,41%) e inferior al promedio (7,36%) y mediana (5,51%), en diciembre de 2011 \*



Nota.- Por no estar disponible, la información de Perú, EEUU, Bolivia, República Dominicana y Argentina corresponden a noviembre 2011 .

Figura19: Análisis PEST – Inflación de América y Estados Unidos.  
Fuente: Eclac.org /publicaciones.

### 3.1.6 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Una de las principales dificultades a las que se enfrentan las instituciones Microfinancieras constituye la dispersión de la población a la que atienden y la metodología de llegada hacia esa población, metodología que exige en gran medida de la llegada de los asesores de crédito directamente a los clientes, a zonas o sitios donde no existe infraestructura financiera.

Es así que las nuevas tendencias del sector micro financiero se enfocan hacia la implementación de nuevos tipos de tecnología que permita llegar con todo su gama de servicios hacia las zonas más dispersas del país.

Uno de los nuevos enfoques lo constituye la implementación de la tecnología móvil, para suplir la inexistencia de infraestructura física en las zonas periurbanas del país.

La tecnología móvil en las microfinanzas permitiría a los usuarios realizar varios tipos de transacciones como:

- **TRANSFERENCIA DE DINERO:** aunque existen riesgos a nivel de regulación y seguridad, por lo que será necesario que estos sistemas permitan un sistema de transferencia de dinero seguro, fiable y eficaz.
- **PAGO A TRAVÉS DEL MÓVIL:** existen tres propósitos claros para realizar pagos a través del móvil. Por un lado, cuando hay pocas alternativas para el pago, por otro, como extensión a los métodos de pago online para facilitar el acceso. Este tipo de transacciones ofrecerán una mayor seguridad que mediante los métodos tradicionales. Desde operadoras, bancos o comercios hasta el creciente interés por las aplicaciones móviles de pago, esta tendencia crecerá hasta conformarse como una de las más utilizadas.
- **SERVICIOS A TRAVÉS DE NEAR-FIELD COMMUNICATION:** la transferencia de datos entre terminales compatibles, tendrán un amplio

desarrollo. La tecnología se puede utilizar, por ejemplo, para identificaciones personales, en transportes o compras menores.

- **BANCA EN EL MÓVIL:** los servicios de banca móvil se están disparando; se prevé que los ingresos globales casi se duplicarán, pasando de 1.560,3 millones de dólares en 2011 a 2.880,4 millones en 2012, impulsados por el auge de los pagos remotos, que crecerán de 644,8 millones de dólares a 1.088,8 millones, siendo el mayor aumento en los servicios de remesas de dinero a través del móvil, cuyo volumen se estima que crecerá de 154,9 millones de dólares a 501,3 millones (Zeledin, 2012).

El Banco Central del Ecuador, actualmente, se encuentra desarrollando el Proyecto de la Red de Redes y de la Billetera Virtual, mismos que se enfocan en la integración del sector financiero de la economía popular y solidaria.

El proyecto Red de Redes que busca colaborar al fortalecimiento del sistema nacional de pagos y busca aumentar el grado de bancarización en los sectores periurbanos rurales y sectores urbanos marginales. (Diario El Telègrafo, 2012)

El proyecto de la billetera virtual según explica su mentalizador Diego Borja se enfoca a personas que poseen un equipo celular y no tiene cuenta

bancaria y cuyo mecanismo funcionaría como las recargas móviles, a través de una clave que la obtiene el cliente luego del respectivo registro en el Banco Central, con esto el usuario podría realizar pagos de ciertos servicios sin necesidad de portar dinero en efectivo. (www.eldiario.com.ec, 2012).

Otro aspecto del entorno tecnológico está constituido por las campañas de licenciamiento a nivel mundial que las grandes empresas desarrolladoras de software se encuentran realizando principalmente a nivel corporativo; el Ecuador no es una excepción y Microsoft a través de la BSA, se encuentra visitando a las empresas para llegar a acuerdos de licenciamiento, estableciendo cronogramas de cumplimientos.

Dentro del sector bancario privado existe la tendencia de inclusión hacia los sectores no bancarizados, un claro ejemplo de esto esta constituido por la “Tienda del Barrio” de Banco de Guayaquil y “MI Vecino” del Banco Pichincha, que mediante la instalación de terminales transaccionales permiten a clientes y no clientes realizar transacciones como depósitos, retiros, pago de servicios básicos e inclusive el pago del bono de desarrollo humano. El análisis del sector refleja claramente una tendencia de inclusión y bancarización, a través de la utilización tecnología móvil, tecnología inalámbrica y canales de comunicación vía internet de alta velocidad y transmisión de datos.

## 3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.2.1 ANÁLISIS DE MERCADO

#### ANTECEDENTES:

- Desregulación del sistema financiero nacional materializada a través de la Ley General de Instituciones Financieras promulgada en 1994.
- “Boom” del crédito el año de 1994 (liberalización financiera y el ingreso de capitales).
- Decrecimiento del PIB durante 3 años consecutivos 97,98,99. (Caída del precio del petróleo)
- Salvataje bancario iniciado con la creación de la Agencia de Garantía de Depósitos, AGD, en 1998.
- Dolarización 1999
- Necesidad de financiamiento para motivar la producción 1999.

Sector productivo descapitalizado, bajos niveles de productividad, capacidad ociosa.

Para el mes de marzo del año 2012, la cartera de crédito del sistema regulado y no regulado llegó a USD 21.772.107.000. La clasificación por los principales segmentos de crédito mantuvo similar estructura que los años anteriores donde la cartera de crédito comercial tiene el nivel de participación mas alto con el 43% de “market share”, seguido del sector de

consumo con 36% de participación. Microempresa con un 13% y vivienda con un 8% del sector financiero ecuatoriano, detallado en la Tabla No. 1.

Tabla 1: Análisis de Mercado.

<b>CARTERA VIGENTE POR SEGMENTO ( en miles de dólares)</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Mar-07</b>	<b>Mar-08</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Mar-10</b>	<b>Mar-11</b>	<b>Mar-12</b>
Comercial	4,480,311	4,890,267	5,989,544	6,534,308	7,921,428	9,256,001
Consumo	3,008,128	3,477,946	4,177,287	4,504,033	6,150,168	7,871,905
Vivienda	1,167,650	1,433,270	1,669,865	1,630,390	1,849,327	1,767,253
Microempresa	1,060,363	1,372,568	1,718,785	1,772,667	2,315,966	2,876,948
<b>TOTAL</b>	<b>9,716,451</b>	<b>11,174,051</b>	<b>13,555,481</b>	<b>14,441,398</b>	<b>18,236,889</b>	<b>21,772,107</b>

<b>CARTERA VIGENTE POR SEGMENTO ( en porcentajes)</b>						
<b>SEGMENTO</b>	<b>Mar-07</b>	<b>Mar-08</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Mar-10</b>	<b>Mar-11</b>	<b>Mar-12</b>
Comercial	46%	44%	44%	45%	43%	43%
Consumo	31%	31%	31%	31%	34%	36%
Vivienda	12%	13%	12%	11%	10%	8%
Microempresa	11%	12%	13%	12%	13%	13%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural, Diciembre 2012. Elaboración: Fundación ESPOIR.

La cartera vigente del sistema ecuatoriano para el año 2007 alcanzó los USD 9.716 millones. Hasta marzo del 2012 este valor se incrementó en 224%, llegando a un monto de 21.772 millones de dólares, con una tasa de crecimiento promedio anual de 17.51%. El segmento microcrédito incluyendo instituciones Reguladas y No Reguladas alcanza un monto de USD 2,876 millones a marzo del año 2012; con un crecimiento promedio anual de 22.09% siendo el segmento con más alto crecimiento en el periodo indicado, seguido por el segmento de consumo con un 21.22% de crecimiento, El segmento de menor crecimiento fue el segmento crédito de

vivienda con un 8.64% de crecimiento promedio anual. Detalle en la Tabla No. 2.

Tabla 2: Análisis de Mercado

**EVOLUCION DE CARTERA POR SEGMENTOS**

<b>AÑOS</b>	<b>Mar-07</b>	<b>Mar-08</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Mar-10</b>	<b>Mar-11</b>	<b>Mar-12</b>	<b>CAG</b>
<b>Comercial</b>	4,480,311	4,890,267	5,989,544	6,534,308	7,921,428	9,256,001	15.60%
<b>Consumo</b>	3,008,128	3,477,946	4,177,287	4,504,033	6,150,168	7,871,905	21.20%
<b>Vivienda</b>	1,167,650	1,433,270	1,669,865	1,630,390	1,849,327	1,767,253	8.60%
<b>Microempresa</b>	1,060,363	1,372,568	1,718,785	1,772,667	2,315,966	2,876,948	22.10%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural, Diciembre 2012.

Elaboración: Fundación ESPOIR.

En términos de rentabilidad sobre cartera vigente, el tipo de instituciones que mejor panorama presentan son las Tarjetas de Crédito, ONGs y Sociedades Financieras. Así pues el indicador utilidad versus cartera vigente para el caso de las tarjetas de crédito fue de 12.63%, luego el de las ONGs con un 5.41%, y en tercer lugar las sociedades financieras con un 4.24% mientras el resto de instituciones del sistema presentan porcentajes inferiores al 4%.

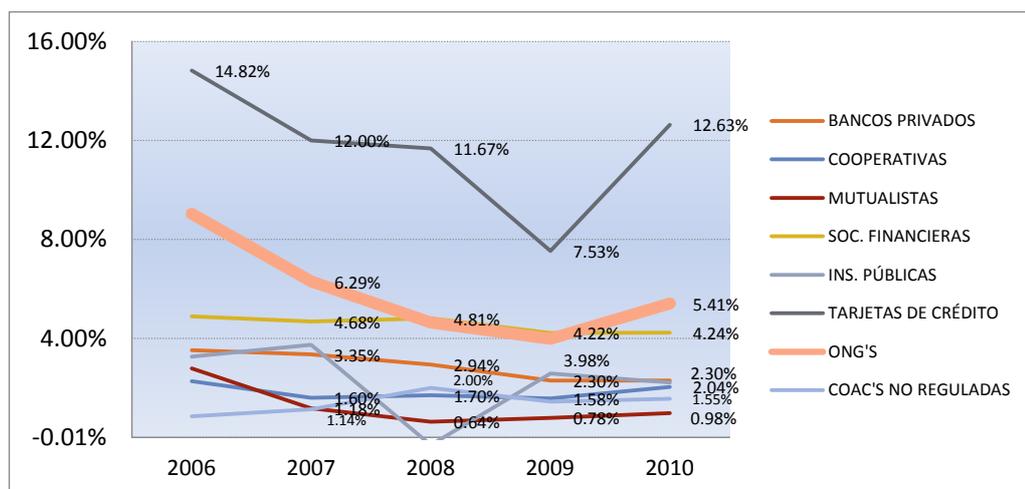


Figura 20 Rentabilidad sobre la Cartera Vigente  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural, marzo 2012. Elaboración: Fundación ESPOIR.

## ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR ENTE SUPERVISOR

El sector financiero ecuatoriano, está conformado por al sector “Regulado”, que está conformado por las instituciones que se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, con el 98.74% de participación y el sector “No Regulado”, compuesto por una gran cantidad de Cooperativas, ONGs o Fundaciones, registradas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, anteriormente Ministerio de Bienestar Social que realizan actividad crediticia principalmente en el caso de las ONG’s Fundaciones y de intermediación para el caso de las cooperativas . Todas estas organizaciones del llamado sector “no regulado” tienen una activa participación, en los sectores rurales y periurbanos y

mantienen una amplia cobertura porque se encuentran en poblaciones donde no existen otras instituciones financieras.

En el año 2011, entra en vigencia la Ley de la Economía Popular y Solidaria, dicha ley reconoce la existencia formal de todas estas organizaciones que realizan actividades financieras y que no están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, la LEPS norma las actividades de todas las organizaciones y actores del sector financiero “No Regulado”, que actualmente posee el 1.26% de la participación en el Sector Financiero ecuatoriano, de acuerdo a lo que se evidencia en la Figura No. 21.

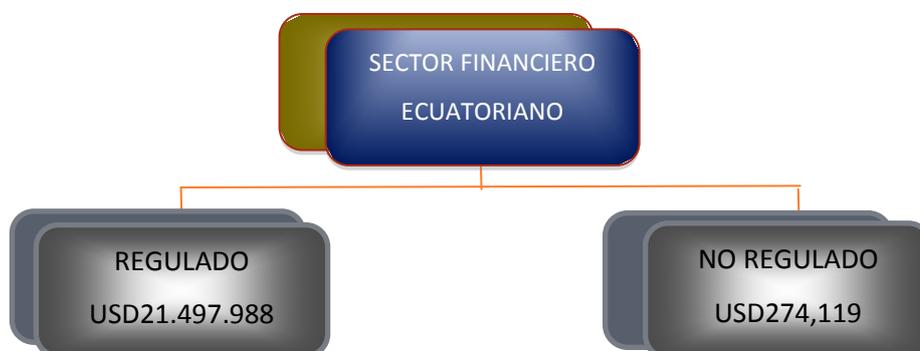


Figura21: Análisis de Mercado – Cartera por sectores.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaboración: Fundación ESPOIR.

El sistema regulado a marzo 2007 fue de USD 9.561 millones y a marzo del 2012 alcanzó USD 21.497 millones con un crecimiento promedio

anual de 17.59%, mientras que el sistema no regulado evoluciono de USD 154 millones en marzo 2007 a 274 millones para el mes de marzo del año 2012, con un crecimiento promedio anual de 12.12%, (Tabla No. 3). Es importante señalar que algunas organizaciones del sector no regulado pasaron a formar parte de las organizaciones bajo el control de la Superintendencia de Bancos, como es el caso de Banco Finca, Banco D`Miro, entre otras.

Tabla 3:Estructura de Mercado. (Cartera Vigente)

### CARTERA DE CREDITO POR SECTORES

SECTORES	Mar-07	Mar-08	Mar-09	Mar-10	Mar-11	Mar-12	CAG
REGULADO	9,561,746	\$ 10,961,977	\$ 13,308,252	\$ 14,302,408	\$ 18,017,761	\$ 21,497,988	17.59%
NO REGULADO	154,705	\$ 212,074	\$ 247,229	\$ 138,990	\$ 219,128	\$ 274,119	12.12%
<b>TOTAL</b>	<b>9,716,451</b>	<b>\$ 11,174,051</b>	<b>\$ 13,555,481</b>	<b>\$ 14,441,398</b>	<b>\$ 18,236,889</b>	<b>\$ 21,772,107</b>	

### PORCENTAJE DE CARTERA DE CREDITO POR SECTORES

SECTORES	Mar-07	Mar-08	Mar-09	Mar-10	Mar-11	Mar-12
REGULADO	98.41%	98.10%	98.18%	99.04%	98.80%	98.74%
NO REGULADO	1.59%	1.90%	1.82%	0.96%	1.20%	1.26%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

Dentro del sistema, los bancos privados constituyen el 64.6% del mercado de crédito seguido por las cooperativas con el 12.3%, las

sociedades financieras 5.3%, mientras que los menores porcentajes corresponden a las ONGs con 0.5% y a las cooperativas no reguladas con un 0.7%, cifras presentadas en la Tabla No. 4.

Tabla 4: Actores del mercado (Cartera Vigente).

<b>PARTICIPACION DE CARTERA</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>BANCOS PRIVADOS</b>	14,060,813	64.60%
<b>COOPERATIVAS</b>	2,685,810	12.30%
<b>MUTUALISTAS</b>	321,911	1.50%
<b>SOC. FINANCIERAS</b>	1,153,505	5.30%
<b>INS. PÚBLICAS</b>	3,092,380	14.20%
<b>TARJETAS DE CRÉDITO</b>	183,570	0.80%
<b>ONG'S</b>	111,527	0.50%
<b>COAC'S NO REGULADAS</b>	162,592	0.70%
<b>TOTAL</b>	<b>21,772,107</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.



Figura22: Actores del mercado (Cartera Vigente).

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

Dentro del sector no regulado los actores son: cooperativas no reguladas y ONGs, Este sector ha presentado la siguiente evolución: A marzo del año 2007 el sector cooperativo no regulado representaba el 79.9% de la cartera del sector no regulado y la ONGs el 20.1%, para el año 2012 al mes de marzo las ONGs alcanzaron el 40.7% y las cooperativas el 59.3%, reflejando el incremento de participación del sector ONGs en el sector “No Regulado”. Ver Figura No. 27.

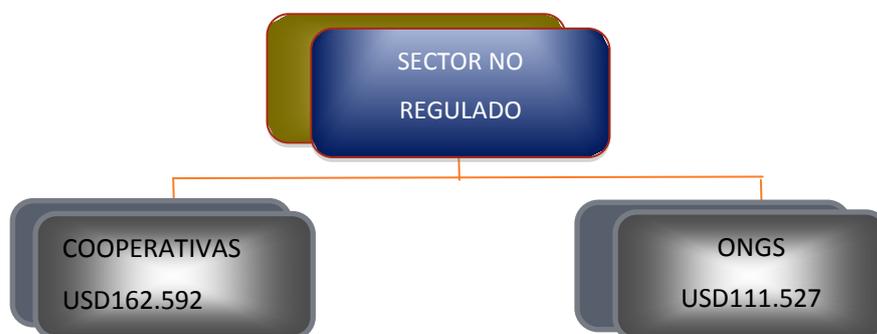


Figura23: Estructura del Mercado – Sector No Regulado (Cartera Vigente).  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

## SEGMENTO DE MICROEMPRESA (MICROCREDITO)

El segmento de microcrédito está dividido en tres sub segmentos: microcrédito minorista, con operaciones de crédito de hasta USD3.000; microcrédito acumulación simple con operaciones de microcrédito desde

USD3.000 hasta USD10.000 y microcrédito acumulación ampliada con operaciones desde USD10.000 hasta USD100.000.

La participación de los sub segmentos de microcrédito presenta la siguiente estructura: Acumulación simple 41.1% Acumulación Ampliada 23.10% y Minorista 35.7%. Ver Tabla No. 5 y Figura No.24.

Tabla 5: Estructura del Microcrédito por Sub segmentos

VOLUMEN CREDITO		
MICROCRÉDITO	\$ 26,512	100.00%
ACUMULACIÓN SIMPLE	\$ 10,909	41.10%
ACUMULACIÓN AMPLIADA	\$ 6,137	23.10%
MINORISTA	\$ 9,466	35.70%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

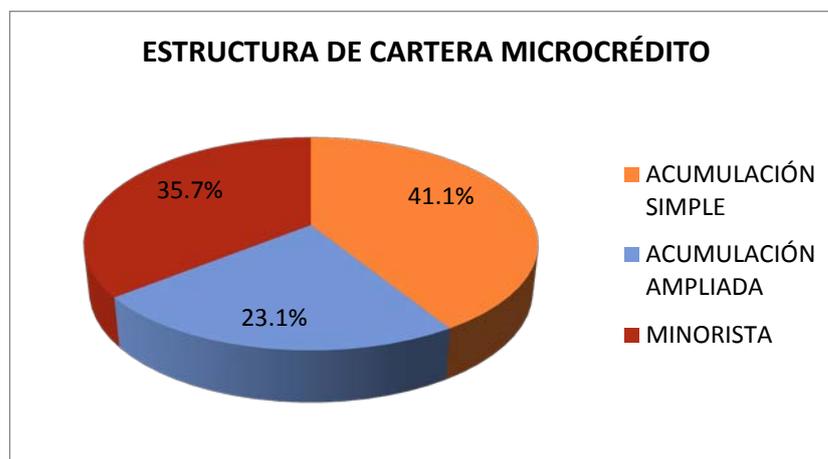


Figura 24: Estructura del Microcrédito por Subsegmentos.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

El total de la cartera de microcrédito del sistema a marzo del año 2012 alcanzó los USD2.876.948 mientras que en marzo 2007 fue de USD1.060.362. Los principales actores del microcrédito son los bancos privados con el 44% de la participación, seguidos por el sector cooperativo con el 37%, luego las instituciones financieras públicas con el 8%, el sector cooperativo no regulado con el 6% y las ONGs con el 4%. Ver Figura No. 25.



Figura25: Microcrédito por tipo de Institución.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

La cartera de microcrédito presenta una fuerte concentración en la provincia de Pichincha con 27%, Guayas con 11%, Azuay y Tungurahua con un 10%. Las demás provincias como Manabí, Imbabura y Chimborazo con un 6%, Cotopaxi con un 5% y Loja con 3%. Ver detalle en Figura No. 26

## DISTRIBUCIÓN DE MICROCRÉDITO POR PROVINCIA

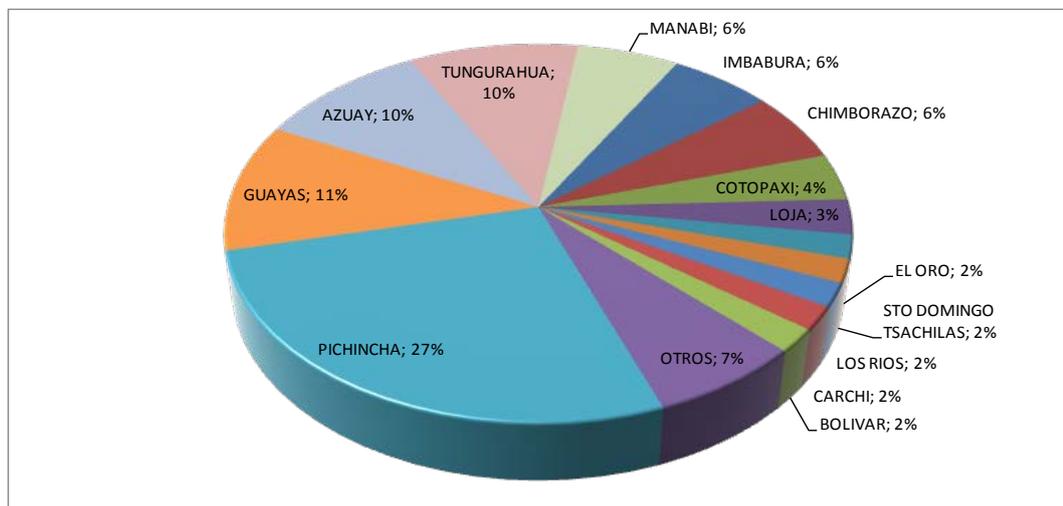


Figura26: Microcrédito por Provincia.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

### 3.2.2 DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Fundación ESPOIR ha identificado claramente su población objetivo utilizando los siguientes parámetros de selección/exclusión:

- Grupos de edad.- hombres y mujeres entre 18 y 65 años
- Actividad Económica.- 100% de personas con actividades económicas independientes y 20% personas con empleados públicos y privados
- Género.- 100 % de mujeres y 20% de hombres

- Se estima que de la población segmentada con los parámetros anteriores, un 20% corresponde a personas que se encuentran en el nivel de pobreza que atiende la organización. Adicionalmente se estima que del segmento en mención un 5% son potenciales clientes del segmento de acumulación simple.

El proceso de determinación del mercado objetivo fue: del último censo poblacional se consideraron a hombres y mujeres entre 18 y 65 años de edad, se selecciono la actividad económica considerando al 100% de personas que tiene actividad económica independiente, y al 20% de las personas que tiene empleos públicos y privados, obteniendo como resultado el total de hombres y mujeres por categoría de ocupación, por estimación de la organización se consideró únicamente al 90% de este segmento (1.411.157),ya que se considera que un 10% de este segmento no requeriría crédito para sus actividades. Aplicando el porcentaje de pobreza por cantón más un 20% determino la población para su producto de banca comunal, mas un 5% de las personas con actividad propia que están sobre el nivel de pobreza por cada cantón para su productos individuales (929.973). el siguiente paso constituyó en aplicar el porcentaje de composición por género para cada cantón y se escogiéndose al 100% de mujeres y al 20% de hombres determinando así el mercado meta de la organización (622.730) Tabla No. 6.

Tabla 6: Mercado Meta – Fundación ESPOIR.

ESTRUCTURA POBLACIONAL 2010					
GRUPOS DE EDAD	TOTAL PAÍS	GÉNERO		URBANO	RURAL
		HOMBRES	MUJERES		
<b>TOTALES</b>	<b>14,560,774</b>	<b>7,215,197</b>	<b>7,345,577</b>	<b>9,136,056</b>	<b>5,424,718</b>
De 0 a 5	1,750,028	890,435	859,593	1,032,907	717,121
De 6 a 11	1,893,778	961,022	932,756	1,118,196	775,582
De 12 a 17	1,753,333	888,532	864,801	1,055,788	697,545
De 18 a 23	1,593,538	791,338	802,200	1,022,777	570,761
De 24 a 29	1,449,975	709,483	740,492	958,715	491,260
De 30 a 35	1,260,090	615,053	645,037	837,887	422,203
De 36 a 41	1,088,362	529,381	558,981	719,099	369,263
De 42 a 47	941,782	459,185	482,597	628,972	312,810
De 48 a 53	782,156	383,037	399,119	520,382	261,774
De 54 a 59	628,793	307,949	320,844	406,923	221,870
De 60 a 65	478,034	233,928	244,106	291,511	186,523
De 65 a 70	390,938	189,065	201,873	225,907	165,031
Mayor a 71	549,967	256,789	293,178	316,992	232,975
<b>De 18 a 70</b>	<b>9,163,635</b>	<b>4,475,208</b>	<b>4,688,427</b>	<b>5,929,165</b>	<b>3,234,470</b>

MERCADO META  
ESPOIR  
622.730\*  
NACIONAL

←

MERCADO META  
MICROCRÉDITO  
1,033,304  
NACIONAL

←

\* 100% Mujeres y 20% Hombres

Fuente: INEC, censo poblacional y vivienda.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

### 3.2.3 PROYECCIONES DE MERCADO FINANCIERO ECUATORIANO

#### 3.2.3.1 Proyecciones

El crecimiento ponderado anual del mercado de microcrédito, fue del 22.1%. Este crecimiento se debe principalmente a la incursión de nuevos actores en mercados aun no atendidos, situación que no sucede con los otros segmentos de crédito, como son: consumo comercial y vivienda; que

se encuentran atendidos casi en su totalidad. Detalle expresado en Tabla No. 7.

Tabla 7: Crecimiento Ponderado Anual del Crédito

EVOLUCION DE CARTERA POR SEGMENTOS							
AÑOS	Mar-07	Mar-08	Mar-09	Mar-10	Mar-11	Mar-12	CAG
Comercial	4,480,311	4,890,267	5,989,544	6,534,308	7,921,428	9,256,001	15.60%
Consumo	3,008,128	3,477,946	4,177,287	4,504,033	6,150,168	7,871,905	21.20%
Vivienda	1,167,650	1,433,270	1,669,865	1,630,390	1,849,327	1,767,253	8.60%
Microempresa	1,060,363	1,372,568	1,718,785	1,772,667	2,315,966	2,876,948	22.10%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

El segmento comercial con USD. 9.256.001, lidera el mercado de la cartera de crédito a marzo del 2012, sin embargo su CAG fue de 15.6%, seguido del segmento de consumo con USD. 7.871.901 con un CAG de 21.2% y del segmento vivienda con USD.1.767.253 con un CAG de 8.6%. Ver detalle en Tablas No. 8 y Figura No. 27.

Tabla 8: Proyección Crecimiento de la Cartera de Crédito del sistema Financiero por segmentos

PROYECCIÓN CON VF r=CAGR					
	Mar-13	Mar-14	Mar-15	Mar-16	Mar-17
Comercial	10,701,544	12,372,842	14,305,153	16,539,240	19,122,232
Consumo	9,541,938	11,566,269	14,020,065	16,994,435	20,599,822
Vivienda	1,919,976	2,085,898	2,266,159	2,461,997	2,674,760
Microempresa	3,512,591	4,288,674	5,236,229	6,393,139	7,805,661

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

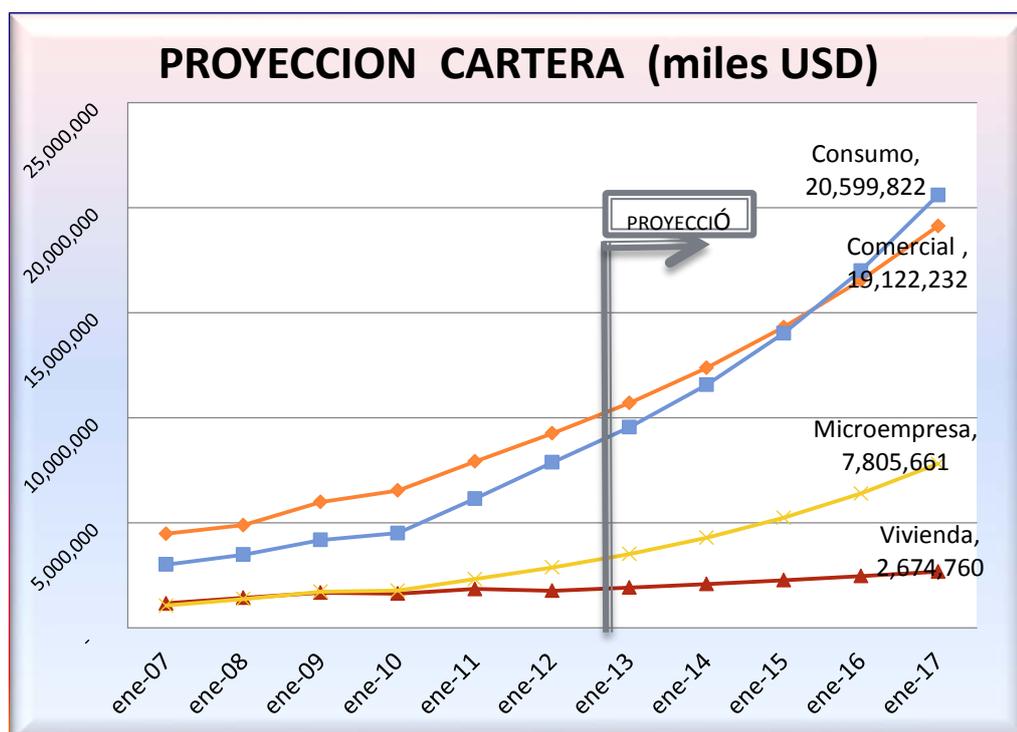


Figura27: Proyección Crecimiento de la Cartera de Crédito del sistema Financiero por segmentos.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

Utilizando el CAG para cada uno de los segmento, se proyecto el mercado hasta el año 2017, donde el total de la cartera llegaría a USD\$40.402 millones mientras la cartera de microcrédito alcanzaría los USD\$7.805 millones.

### 3.2.3.2 Principales eventos que influyeron en el mercado de las microfinanzas.

- ✓ En el año 2000 la crisis bancaria generó debilitamiento de la banca tradicional.
- ✓ Inició el proceso de dolarización.
- ✓ La tasa de pobreza del área urbano – rural, estuvo conformada por un 11.3% y un 39.8% de subocupados, respectivamente.
- ✓ El ingreso de nuevos actores al sector de las microfinanzas, con la presencia de Banco del Pichincha, con su producto “Comunal Pichincha”, y Credifé, la incursión del Banco de Guayaquil y Banco de Fomento, éste último con su producto de Crédito del Bono de Desarrollo Humano.
- ✓ Las regulaciones de la tasa de interés y la eliminación del cobro de comisiones en el sector financiero, se llevaron a cabo con la Ley de Transparencia Financiera y para el año 2011, la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria y Finanzas Populares.
- ✓ La reducción de las tasas de interés hasta el mes del mayo del 2010 donde se registró la tasa más baja para el segmento de microcrédito.
- ✓ La vigencia de la Ley de Economía popular y solidaria y su reglamento

La variación de las tasas de interés en el sistema financiero ecuatoriano a junio del 2011, se evidencia principalmente en los productos

corporativos comerciales que disminuyeron de 12.28 a 9.33 puntos; la tasa más alta se refleja en el sector de microcrédito minorista que si bien es cierto ha disminuido de 48.21 a 30.50, sin embargo, es la tasa de interés más alta del sistema. Los valores se expresan en la Figura No. 28.

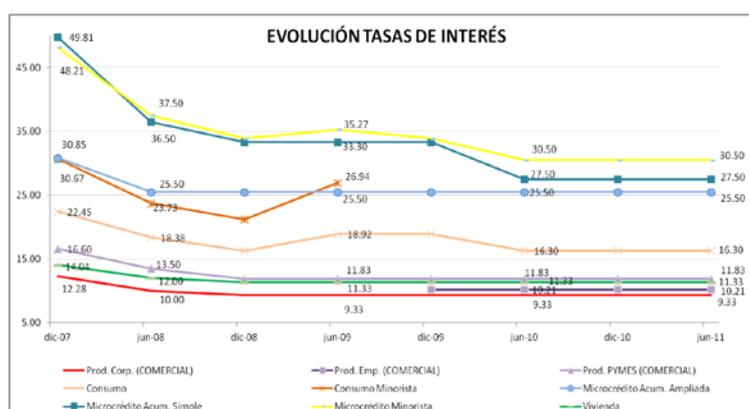


Figura28: Evolución de las tasas de Interés en el Sistema Financiero.  
Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Fundación ESPOIR.

### 3.2.3.3 Mix de Canales:

Las instituciones financieras utilizan distintos canales de distribución, constituyendo la infraestructura física, como uno de los principales canales; a través de las ventanillas de atención al cliente y cajeros automáticos; sin embargo, varios tipos de instituciones, emplean a los asesores de crédito para completar el ciclo de la entrega del producto. En el caso de las ONGs, que no cuentan con infraestructura física propia y tienen limitaciones por la gran dispersión de su cartera de clientes utilizan como principal canal de a

los asesores de crédito, adicionalmente utilizan la infraestructura de los principales bancos del país a través de sus canales electrónicos, así como también el uso de redes de pagos; de acuerdo a lo expresado en la Tabla No. 9.

Tabla 9: Mix de Canales



Fuente: Análisis Fundación ESPOIR.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

### 3.2.3.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas del mercado:

#### 3.2.3.4.1 Oportunidades:

- ✓ Implementación de la ley de economía popular y solidaria.
- ✓ Oportunidad de negocio permanente por la estabilidad demostrada por el Sistema Financiero en los últimos años.
- ✓ La regulación de tasas impulsa la competitividad y eficiencia por parte de las instituciones.
- ✓ Predisposición de las IFIS\* del mercado para efectuar alianzas estratégicas de beneficio mutuo.

- ✓ El mercado financiero es un sector que genera márgenes de rentabilidad
- ✓ Creación de nuevas fuentes de financiamiento.
- ✓ Migración del estrato de extrema pobreza al de pobreza.
- ✓ Mayor diversidad de factores tecnológicos que faciliten la llegada de productos financieros al cliente.
- ✓ Posibilidad de expansión en el sector rural, actualmente poco atendido.
- ✓ Posibilidad de crecimiento frente a una demanda insatisfecha.
- ✓ Procesos internos de calificación y entrega de crédito ágiles y dinámicos generan la posibilidad de captar más clientes del mercado.
- ✓ Posibilidad de captar mercado a través de la aplicación de estrategia de consolidación de deudas.

#### 3.2.3.5 **AMENAZAS:**

- ✓ Reglamento de aplicación de la Ley de Economía Popular y Solidaria que dificulte la participación de las ONG's.
- ✓ Incremento del impuesto a la salida de divisas.
- ✓ Sistema de regulación de tasas por parte del estado y no por libre acción del mercado (oferta y demanda).
- ✓ Incursión de IFIS tradicionales en la atención a estratos sociales desatendidos y que constituyen el mercado meta de la fundación.
- ✓ Endurecimiento de las condiciones contractuales y exigencias más rigurosa por parte de las fuentes de fondeo internacionales debido a condiciones como riesgo país y problemas políticos internos.

- ✓ Indicador de riesgo país sin posibilidad de disminución.
- ✓ Sofisticación de cliente que demanda ampliación de plazos, incremento de montos, canales de transacción.
- ✓ Agresivas campañas de comunicación de los competidores con fuerte estructura financiera.
- ✓ Gran concentración de cartera de microcrédito en la región litoral susceptible a fenómenos naturales.
- ✓ Entrega indiscriminada de crédito por parte de la competencia que afecta a la calidad de cartera e incrementa los niveles de sobreendeudamiento.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

La industria del microcrédito en el Ecuador está constituida por Bancos Privados, COAC (Reguladas y no Reguladas), Sociedades Financieras, ONGs y otras estructuras financieras como son: cajas ahorro y crédito, bancos comunales y comités de crédito. Los microcréditos, en su mayoría son dirigidos a los sectores de microempresarios y población en general mediante créditos de montos menores. En los últimos años, la industria de las microfinanzas reflejó un incremento en la cartera de crédito. Este incremento se origina principalmente por la apertura de nuevos negocios, por la facilidad de acceder a préstamos y por la variedad de IFIs especializadas en microcrédito.

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) lanzó el proyecto denominado “El Fomento Productivo y Competitivo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, el cual tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanos del Ecuador.

Adicionalmente, para las PYMEs que ya están en fase de crecimiento maduro, se ha creado “Innova-Ecuador”, que es un mecanismo para que las empresas tengan la oportunidad de generar productos basados en nuevos conocimientos, para acceder a otros mercados, mejorar su productividad y mejorar su oferta exportable.

Para el año 2011, el sector de las microfinanzas en el Ecuador se ha fortalecido, ya que, según el reciente reporte de la SBS, hasta junio pasado este segmento movilizó USD 1.048 millones, es decir, 25.25% más que lo registrado en el primer semestre del 2010. Esto se ve reflejado también en el comportamiento de la Caja Central Cooperativa *Financoop*, ya que para el año 2011, el sector microfinanciero ha experimentado una reactivación importante, agrupando a 92 cooperativas de primer piso y alcanzando aproximadamente tres millones de clientes en todo el país, y se prevé un crecimiento adicional del 10% para finales del 2011. Adicionalmente se ha experimentado un incremento en el nivel de cartera entre 18 y 20%.

La cartera microempresarial nacional se encuentra distribuida en los diferentes sectores, dentro de los cuales, el mayor porcentaje de participación le corresponde a la Banca Privada con el 44%, en segundo lugar están las cooperativas reguladas con 36% luego las instituciones públicas con 8%, las cooperativas no reguladas con 6% , las ONGs con 4% y finalmente las sociedades financieras con 1%. El sector Mutualista posee una participación inferior al 1%; de acuerdo a lo expresado en la Tabla No. 10 y Figura No.29

Tabla 10: Cartera Nacional Microempresa - Sectores (marzo 2012)

SECTORES	CARTERA MICRO	% PARTICIPACION
BANCOS	\$ 1,275,832,382	44%
COAC REGULADAS	\$ 1,045,346,213	36%
INSTITUCIONES PUBLICAS	\$ 233,153,657	8%
COAC NO REGULADAS	\$ 162,592,709	6%
<b>ONG´S</b>	<b>\$ 113,266,423</b>	<b>4%</b>
SOCIEDADES FINANCIERAS	\$ 34,416,806	1%
MUTUALISTAS	\$ 5,139,734	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,869,747,924</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

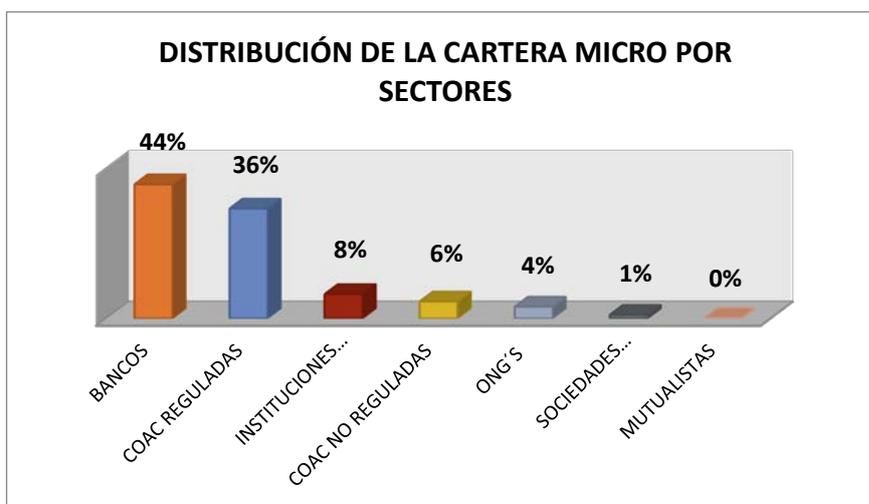


Figura29: Cartera Nacional Microempresa - Sectores (marzo 2012).  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

Los competidores de microcrédito están encabezados en el sector Bancos por: Banco del Pichincha con la mayor participación en el sector de la microempresa con el 19.14%, equivalente a USD. 549.254.953, seguido del Banco Solidario con el 8.39% de participación, con USD. 240.863.768, Banco Nacional de Fomento con el 6.85%, Procredit con 6.6%

Los Bancos Unibanco y Guayaquil, son considerados como competidores potenciales inminentes y los Bancos de Loja, del Austro, Internacional y Capital como competidores potenciales futuros

Tabla 11: Cartera Nacional Microempresa – Banca Privada (2011)

POSC.	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIP
1	BANCO PICHINCHA C.A.	\$ 549,254,953	43.05%
2	BANCO SOLIDARIO S.A.	\$ 240,863,768	18.88%
3	BANCO PROCREDIT S.A.	\$ 189,284,606	14.84%
4	BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO	\$ 61,145,630	4.79%
5	BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	\$ 49,257,838	3.86%
6	BANCO D-MIRO S.A.	\$ 40,117,969	3.14%
7	BANCO PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA FINCA S.A.	\$ 36,263,352	2.84%
8	BANCO DE LOJA S.A.	\$ 32,526,365	2.55%
9	BANCO COOPNACIONAL S.A.	\$ 30,803,009	2.41%
10	BANCO AUSTRO S.A.	\$ 10,039,935	0.79%
	OTROS	\$ 36,274,956	2.84%
	<b>TOTAL BANCOS PRIVADOS</b>	<b>\$ 1,275,832,382</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Marzo 2012.

Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas, las instituciones que encabezan el sector con: Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresistas con el 10.28% de participación de su sector seguida por la Cooperativa Mushuc Runa con el 8.65, seguido de la Coop. Oscus con el 6.64% En el análisis de competidores, se considera como potenciales inminentes a las Cooperativas: Mushucruna y Oscus, así como, competidores potenciales a futuro a la Cooperativa San Francisco.

Tabla 12: Cartera Nacional Microempresa – COAC Reguladas (2011)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIP
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	\$ 107,492,006	10.28%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA.	\$ 90,424,706	8.65%
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS	\$ 69,387,790	6.64%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPPROGRESO LTDA.	\$ 68,252,208	6.53%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO	\$ 59,349,352	5.68%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA.	\$ 54,416,904	5.21%
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA. "CODESARROLLO"	\$ 51,840,243	4.96%
8	JARDIN AZUAYO LTDA.	\$ 51,064,873	4.88%
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA	\$ 50,967,056	4.88%
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE	\$ 43,484,923	4.16%
11	OTROS	\$ 398,666,152	38.14%
<b>TOTAL COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO REGULADAS</b>		<b>\$ 1,045,346,213</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Marzo 2012.

Dentro de la Banca Pública, el Banco Nacional de Fomento posee el 100% de participación con una cartera en la microempresa de USD. 265.818.443, a junio del 2011. Detalle en la Tabla No. 13.

Tabla 13: Cartera Nacional Microempresa – Banca Pública (2011)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIP
1	BANCO NACIONAL DE FOMENTO	\$ 2,658,181,443	100.00%
<b>TOTAL BANCOS SECTOR PUBLICO</b>		<b>\$ 2,658,181,443</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Junio 2011.

Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Reguladas, la Cooperativa Ambato posee la mayor participación que es 15.4%, de la cartera en microcrédito con USD. 25.039.539, seguido de la Cooperativa Kullki Wasi con el 12.79% de participación, representados en USD. 20.800.091 y la Cooperativa Luz del Valle con el 8.55% de participación y USD. 13.900.605.

En el análisis de competidores, se consideran potenciales inminentes a las Cooperativas: Ambato, Kullki Wasi, Luz del Valle, Chibuleo y Maquita Cushunchic; potenciales competidores a futuro las Cooperativas: Fernando Daquilema, Artesanos, 4 de Octubre y San Antonio; ver detalle de la Tabla No. 14

Tabla 14: Cartera Nacional Microempresa – COAC No Reguladas (marzo 2012)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIP
1	AMBATO	\$ 25,039,539	15.40%
2	KULLKI WASI	\$ 20,800,091	12.79%
3	CHIBULEO	\$ 18,904,813	11.63%
4	LUZ DEL VALLE	\$ 13,900,605	8.55%
5	FERNANDO DAQUILEMA	\$ 13,680,871	8.41%
6	MAQUITA CUSHUNCHIC	\$ 10,236,151	6.30%
7	ARTESANOS	\$ 8,457,751	5.20%
8	4 DE OCTUBRE	\$ 7,913,151	4.87%
9	LA BENEFICA	\$ 7,609,303	4.68%
10	SAN ANTONIO	\$ 6,840,992	4.21%
11	SAN GABRIEL	\$ 5,586,158	3.44%
12	VIRGEN DEL CISNE	\$ 4,274,456	2.63%
13	MINGA	\$ 4,261,028	2.62%
14	MUJERES UNIDAS	\$ 4,229,030	2.60%
15	SANTA ANITA	\$ 3,848,904	2.37%
16	SAN MIGUEL DE PALLATANGA	\$ 3,785,833	2.33%
17	NUEVA HUANCALVILCA	\$ 1,957,424	1.20%
18	UCADE-PADRE VICENTE PONCE RUBIO	\$ 942,362	0.58%
19	EDUCADORES DE COTOPAXI	\$ 324,247	0.20%
<b>TOTAL COOPERATIVAS NO REGULADAS</b>		<b>\$ 162,592,709</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Marzo 2012

Dentro de las ONG's, se encuentra liderando el mercado Fundación ESPOIR, organización que posee la mayor participación que es 36.17%, de cartera en microcrédito con USD. 40.969.523, seguido de Fodemi con el 18.51% de participación, representados en USD. 20.967.590, Insotec con el 11.26% de participación y USD. 12.757.800 colocados, seguido por Faces

con el 8.49% y con USD9.619.709. Cabe indicar que otras ONGs poseen tan solo el 14.27% de participación; de acuerdo al detalle de la Tabla No. 15.

Tabla 15: Cartera Nacional Microempresa – ONG`s (Marzo 2012)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIPACION
1	ESPOIR	\$ 40,969,523	36.17%
2	FODEMI	\$ 20,967,590	18.51%
3	FUNDACIÓN ATERNATIVA	\$ 12,789,220	11.29%
4	INSOTEC	\$ 12,757,800	11.26%
5	FACES	\$ 9,619,709	8.49%
6	UCADE-DIOCESIS DE AMBATO	\$ 3,980,296	3.51%
7	UCADE-FASACA STO.DOMINGO	\$ 2,965,831	2.62%
8	CASA CAMPESINA DE CAYAMBE	\$ 2,132,674	1.88%
9	FUNDAMIC	\$ 2,083,976	1.84%
10	FEEP	\$ 1,739,590	1.54%
11	UCADE-DIOCESIS LATACUNGA	\$ 1,696,424	1.50%
12	CEPESIU	\$ 1,563,790	1.38%
TOTAL ONG`S		\$ 113,266,423	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Junio 2011.

Dentro de las Sociedades Financieras que han colocado USD. \$34.416.806 del cual Unifinsa posee el 53.84%, de participación, descrito en la Tabla No. 16.

Tabla 16: Cartera Nacional Microempresa – Sociedades Financieras (marzo 2012)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIPACION
1	UNION FINANCIERA CENTRAL S.A. UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA	\$ 18,530,326	53.84%
2	VAZCORP SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	\$ 9,529,379	27.69%
3	SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP S.A.	\$ 3,196,442	9.29%
4	GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	\$ 1,725,191	5.01%
5	SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA	\$ 1,373,069	3.99%
6	PROINCO SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	\$ 53,951	0.16%
7	CONSULCREDITO SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	\$ 8,448	0.02%
<b>TOTAL SOCIEDADES FINANCIERAS</b>		<b>\$ 34,416,806</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Marzo 2012.

Dentro de las Mutualistas, la mayor participación corresponde a la Mutualista Pichincha con el 39.14%, habiendo colocado USD. 2.011.600 en el mercado; de acuerdo al detalle que se presenta en la Tabla No. 17.

Tabla 17: Cartera Nacional Microempresa – Mutualistas (marzo 2012)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIPACION
1	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA PICHINCHA	\$ 2,011,600	39.14%
2	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA AZUAY	\$ 1,629,278	31.70%
3	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA "IMBABURA"	\$ 1,429,563	27.81%
4	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA AMBATO	\$ 69,292	1.35%
<b>TOTAL MUTUALISTAS</b>		<b>\$ 5,139,734</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Maros 2012.

El análisis de la competencia, considera como competidores actuales a aquellas instituciones que se encuentran en la misma zona de atención de Fundación ESPOIR y que atienden al mismo segmento de mercado. Los competidores potenciales, están constituidos por aquellas organizaciones que se encuentran en la misma zona de atención pero no atienden al mismo segmento.

Fundación ESPOIR posee el 1.43% de participación del total de mercado que atiende al sector de microcrédito; quien lidera actualmente el mercado es el Banco del Pichincha con una participación del 19.14%, mientras que Fundación ESPOIR se encuentra en el puesto número 17.

Tabla 18: Fundación ESPOIR vs. Competencia (marzo 2012)

POSC	INSTITUCIÓN	CARTERA MICRO	% PARTICIPACION
1	BANCO PICHINCHA C.A.	\$ 549,254,953	19.14%
2	BANCO SOLIDARIO S.A.	\$ 240,863,768	8.39%
3	BANCO NACIONAL DE FOMENTO	\$ 196,485,444	6.85%
4	BANCO PROCREDIT S.A.	\$ 189,284,606	6.60%
5	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	\$ 107,492,006	3.75%
6	COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO MUSHUC RUNA LTDA.	\$ 90,424,706	3.15%
7	COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO OSCUS	\$ 69,387,790	2.42%
8	COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO COOPPROGRESO LTDA.	\$ 68,252,208	2.38%
9	BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO	\$ 61,145,630	2.13%
10	COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO SAN FRANCISCO	\$ 59,349,352	2.07%
17	<b>ESPOIR</b>	<b>\$ 40,969,523</b>	<b>1.43%</b>
	OTROS	\$ 1,196,837,937	41.71%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,869,747,924</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Número de instituciones investigadas: 105.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Marzo 2012.

Fundación ESPOIR en el análisis de ubicación por Metodología de Crédito, ocupa el puesto No. 14, en la metodología individual y un 1.49% de participación en el mercado; sin embargo, en metodología grupal, ocupa el segundo puesto con 19.45%, liderando el mercado se encuentra Banco Pichincha con el 47.79% de participación, para el mes de marzo del 2012; ver detalle en la Tabla No. 19.

Tabla 19: Ranking Fundación ESPOIR vs. Competidores por Metodología (marzo 2012)

#### **CARTERA MICRO METODOLOGIA INDIVIDUAL**

<b>POSC</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>INDIVIDUAL</b>	<b>PARTCP</b>
1	BANCO PICHINCHA	\$ 311,808,435	21.46%
2	BANCO SOLIDARIO	\$ 146,828,483	10.11%
3	BANCO FOMENTO	\$ 112,211,066	7.72%
4	BANCO PROCREDIT	\$ 101,486,674	6.99%
5	COAC JEP	\$ 96,935,329	6.67%
6	COAC COOPROGRESO	\$ 65,453,868	4.51%
7	UNIBANCO	\$ 54,919,373	3.78%
8	COAC JARDIN AZUAYO	\$ 40,376,450	2.78%
9	BANCO GUAYAQUIL	\$ 40,125,561	2.76%
10	BANCO D´MIRO	\$ 37,564,222	2.59%
11	CFN	\$ 33,643,826	2.32%
12	BANCO COOPNACIONAL	\$ 30,803,009	2.12%
13	COAC ALIANZA DEL VALLE	\$ 27,187,600	1.87%
<b>14</b>	<b>FUNDACION ESPOIR</b>	<b>\$ 21,713,847</b>	<b>1.49%</b>
15	OTROS	\$ 331,742,574	22.83%
<b>TOTAL CARTERA INDIVIDUAL</b>		<b>\$ 1,452,800,317</b>	<b>100.00%</b>

## CARTERA MICRO METODOLOGIA GRUPAL

POSC	INSTITUCIONES	GRUPAL	PARTCP
1	BANCO PICHINCHA	\$ 47,319,351	47.79%
2	<b>FUNDACION ESPOIR</b>	<b>\$ 19,255,676</b>	<b>19.45%</b>
3	BANCO FINCA	\$ 17,913,074	18.09%
4	COAC CHONE	\$ 3,278,104	3.31%
5	COAC COOPROGRESO	\$ 2,798,341	2.83%
6	UCADE - FASCA STO. DOMINGO	\$ 2,474,986	2.50%
7	COAC 15 DE ABRIL	\$ 1,229,013	1.24%
8	COAC 29 DE OCTUBRE	\$ 980,634	0.99%
9	COAC NR LA BENEFICA	\$ 649,074	0.66%
10	CACPE BIBLIAN	\$ 602,027	0.61%
11	COAC CALCETA	\$ 600,320	0.61%
12	COAC SANTA ROSA	\$ 458,558	0.46%
13	CACPECO	\$ 312,887	0.32%
14	COAC LA DOLOROSA	\$ 256,865	0.26%
15	BANCO D'MIRO	\$ 215,344	0.22%
16	COAC SAN JOSE	\$ 197,991	0.20%
17	FEPP	\$ 161,964	0.16%
18	COAC MEGO	\$ 118,893	0.12%
19	COAC SANTA ANA	\$ 92,732	0.09%
20	COAC ATUNTAQUI	\$ 70,055	0.07%
21	CODESARROLLO	\$ 19,855	0.02%
<b>TOTAL CARTERA BANCA COMUNAL</b>		<b>\$ 99,005,742</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Información interna ESPOIR y Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero, Marzo 2012.

### 3.3.1 ANÁLISIS DE LOS REQUISITOS SOLICITADOS POR LA COMPETENCIA

#### 3.3.1.1 PRODUCTO INDIVIDUAL:

Entre los requisitos y características de los créditos con metodología individual, se mencionan los más relevantes:

- ✓ Tiempo de entrega del crédito después de su aprobación
- ✓ Encaje o ahorro obligatorio previa a la aprobación
- ✓ Monto máximo a financiar
- ✓ Garantías solicitadas
- ✓ Periodicidad de pago
- ✓ Requisitos varios (cédula de identidad, papeleta de votación documentos que sustenten el negocio).
- ✓ Servicios no financieros (seguros de vida, desgravamen, asistencia médica).

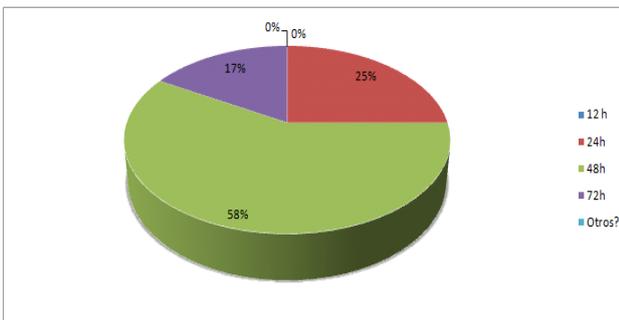
El detalle de los datos registrados para los requisitos y características de los créditos en base a la metodología individual se expresan en las Tablas Nos.20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y Figura No. 29.

El tiempo de entrega de un crédito individual, después de su aprobación se realizada mayoritariamente en 48horas.

Tabla 20:Tiempo de entrega del crédito

### Tiempo de entrega del crédito después de la aprobación

Institución	12 h	24h	48h	72h	Otros?
COAC Codesarrollo				1	
Credife			1		
CACPECO				1	
Banco Solidario		1			
Banco Procredit			1		
Banco Finca			1		
COAC Santa Rosa			1		
COAC Once Junio		1			
COAC Mego			1		
COAC Jardín Azuayo			1		
COAC JEP			1		
COAC Benefica		1			
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>



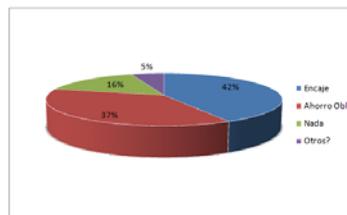
**Fundación ESPOIR ≈ 8 horas**

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

Tabla 21: Encaje o ahorro obligatorio.

### Al momento de solicitar el crédito la institución solicita

Institución	Encaje	Ahorro Obl	Nada	Otros?
COAC Codesarrollo	1	1		
Credife				1
CACPECO	1	1		
Banco Solidario			1	
Banco Procredit			1	
Banco Finca			1	
COAC Santa Rosa	1	1		
COAC Once Junio	1	1		
COAC Mego	1	1		
COAC Jardín Azuayo	1	1		
COAC JEP	1	1		
COAC Benefica	1			
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>



Otros??

Credife = Apertura de la Cuenta de Ahorros

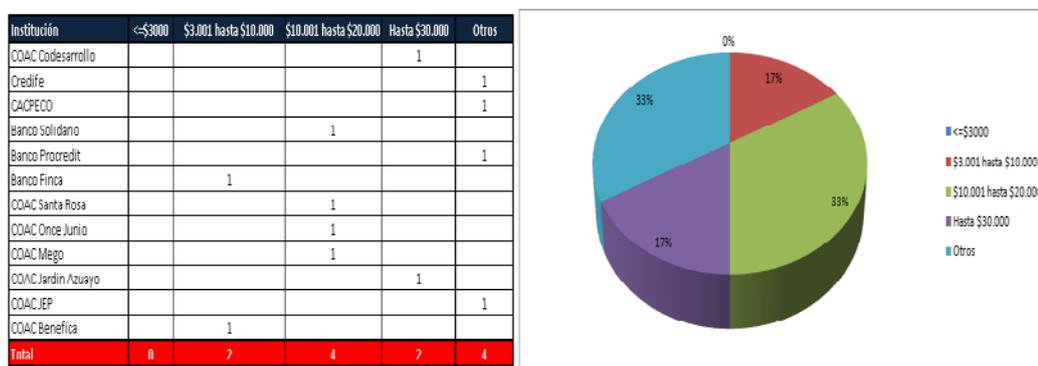
### De cuanto es el encaje, ahorro obligatorio u/o otros

COAC JEP	Apertura de Cuenta con \$20 y el 4% de encaje sobre el monto del crédito
COAC BENEFICA	Encaje del 10% del monto del crédito
CACPECO	Encaje 10% del monto solicitado y en la cuenta de ahorro mínimo de \$50.
BANCO PROCREDIT	Apertura de cuenta pero es opcional
BANCO FINCA	Puede ser sola activa o nuevo cliente con negocio propio sin ser toda
COAC SANTA ROSA	Encaje 10% del monto del crédito y \$20 ahorro en la cuenta
COAC JUNIO	Encaje 10% del monto de crédito y \$20 ahorro en la cuenta
COAC MEGO	Encaje 10% del monto de crédito y \$20 ahorro en la cuenta
COAC JARDIN AZUAYO	% de monto solicitado debe tener en la cuenta de ahorros y retención del encaje 12% del valor de crédito
COAC DESARROLLO	Cuenta de ahorros con \$20 y descuento por encaje del 7% del monto solicitado el mismo que se devuelve al final del crédito

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

Tabla 22: Monto máximo de financiamiento

## Monto máximo que financian

**Otros??**

Procredit = Entrega créditos hasta \$1.500.000 para pymes

Credife = Crédito hasta \$40.000

CACPECO = Créditos hasta \$200.000

COAC JEP = Créditos hasta \$200.000

<b>Fundación Esplor = \$10.000</b>
------------------------------------

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

En Fundación ESPOIR se maneja garantías para la entrega de créditos, de acuerdo a montos base establecidos, como son: hasta USD. 8.000, se solicita un garante; a partir de los USD. 8.001, existen requisitos adicionales como hipotecarias o prendarias.

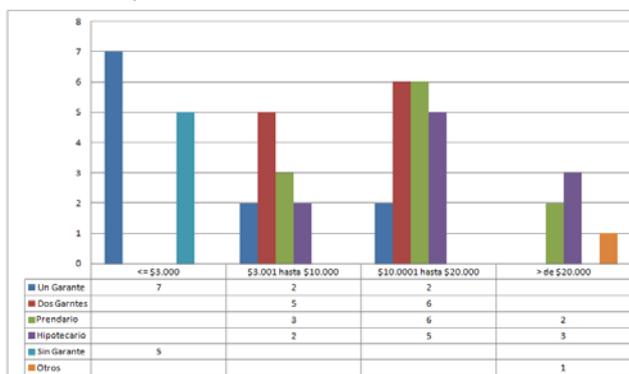
Tabla 23: Garantías solicitadas para crédito

**Garantías que solicitan para el crédito**

	Un Garante	Dos Garntes	Prendario	Hipotecario	Sin Garante	Otros
<= \$3.000	7				5	
\$3.001 hasta \$10.000	2	5	3	2		
\$10.0001 hasta \$20.000	2	6	6	5		
> de \$20.000			2	3		1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Otros??

Estados Financieros de Empresa.



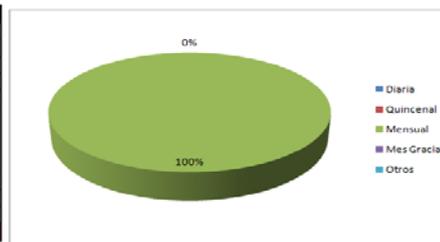
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

El pago de los créditos otorgados por Fundación ESPOIR, se ha establecido de forma mensual.

Tabla 24: Periodicidad de Pago

**Forma de Pago**

Institución	Diaria	Quincenal	Mensual	Mes Gracia	Otros
COAC Codesarrollo			1		
Credife			1		
CACPECO			1		
Banco Solidario			1		
Banco Procredit			1		
Banco Finca			1		
COAC Santa Rosa			1		
COAC Onco Junio			1		
COAC Mogo			1		
COAC Jardin Azuayo			1		
COAC JEP			1		
COAC Benefica			1		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



*Fundación Espoir = Mensual*

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

A continuación se presenta un resumen gráfico del peso de los requisitos solicitados por las distintas instituciones financieras dentro de los diversos productos de crédito.

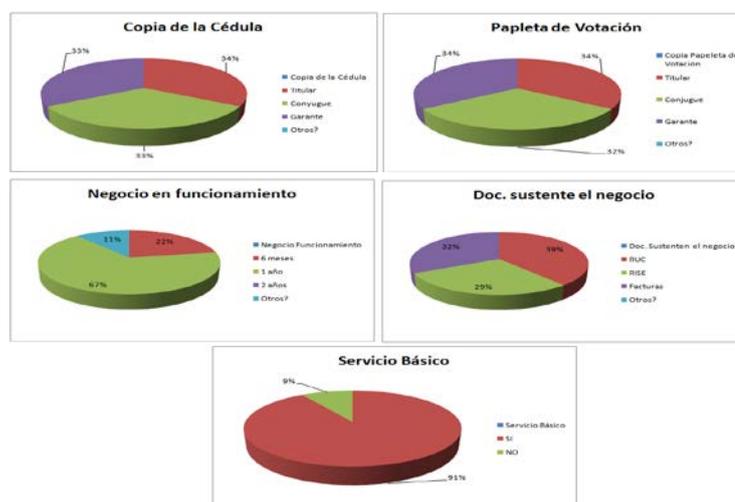
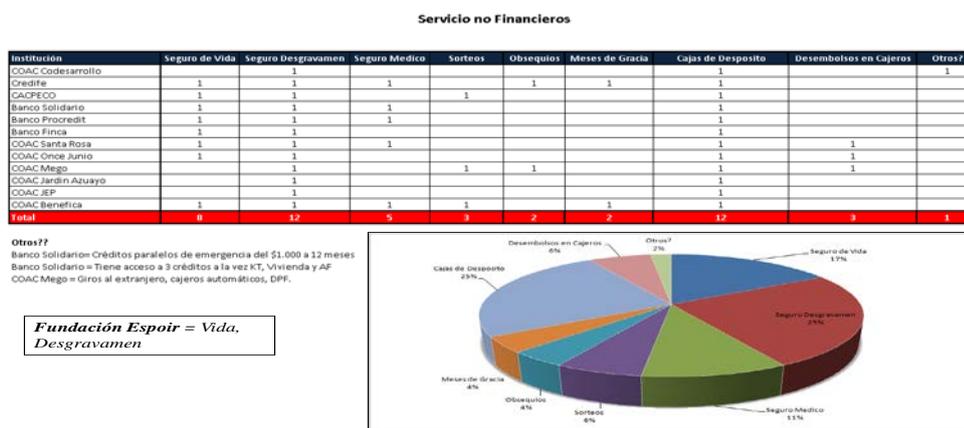


Figura 30: Requisito para acceder a un crédito.  
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

Tabla 25: Servicios no Financieros ofertados por principales competidores



Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

### 3.3.1.2 PRODUCTO GRUPAL:

En la metodología grupal existen características y requisitos propios del proceso, tales como:

- ✓ Periodicidad de pago
- ✓ Monto máximo
- ✓ Plazos
- ✓ Reuniones
- ✓ Servicios No Financieros

El pago de los créditos grupales otorgados por Fundación ESPORIR, se realiza mayoritariamente de forma mensual, sin embargo, también se los realiza de forma semanal y quincenal.

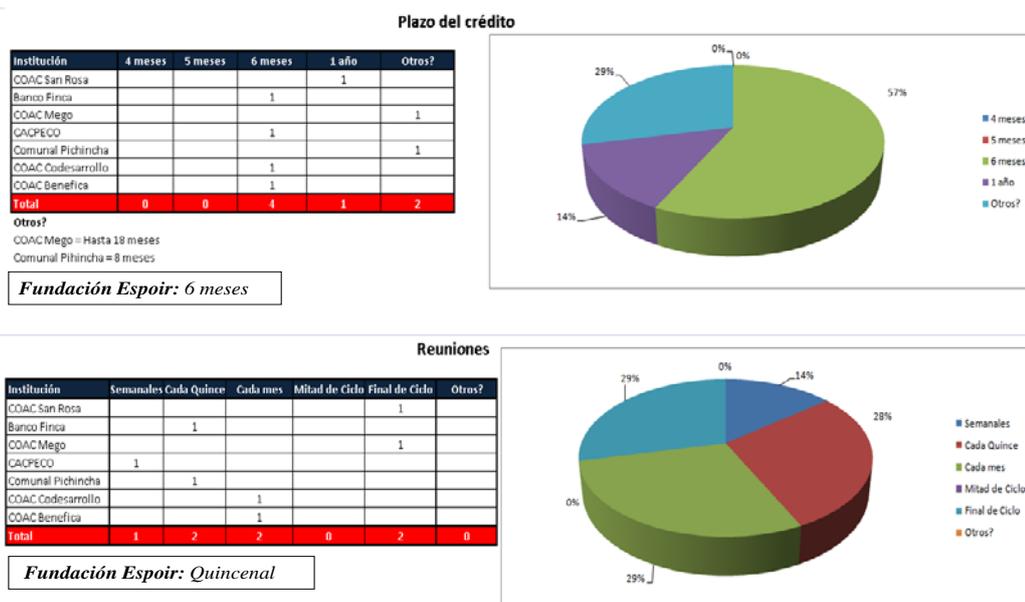
Tabla 26: Periodicidad de Pago – Metodología Grupal



Fuente: Información interna Fundación ESPORIR.

El plazo del crédito de la metodología grupal en Fundación ESPOIR, tiene un límite máximo de 6 meses; donde adicionalmente, se realizan reuniones quincenales entre las socias que conforman en grupo.

Tabla 27: Plazo de Crédito – Metodología Grupal



Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

Tabla 28: Servicios no Financieros Ofertados – Metodología Grupal



*Fundación Espoir: Vida, Desgravamen, Mortuorios, Maternidad, Riesgos Naturales, Educación*

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

### 3.3.2 EVOLUCIÓN DE LA CARTERA MICRO DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS

La evolución de cartera de crédito de Fundación ESPOIR, del periodo comprendido entre el 2006 al 2011, refleja un importante crecimiento en relación a los otros actores de microcrédito, ocupando el primer puesto, con una tasa de crecimiento promedio anual del 36%, superior en 11 puntos porcentuales, al crecimiento promedio de los principales competidores; de acuerdo a los que se presenta en la Tabla No. 29.

Tabla 29: Histórico de Evolución de Cartera (2006-2011)

HISTORICO EVOLUCION DE CARTERA (2006 – 2011)
--

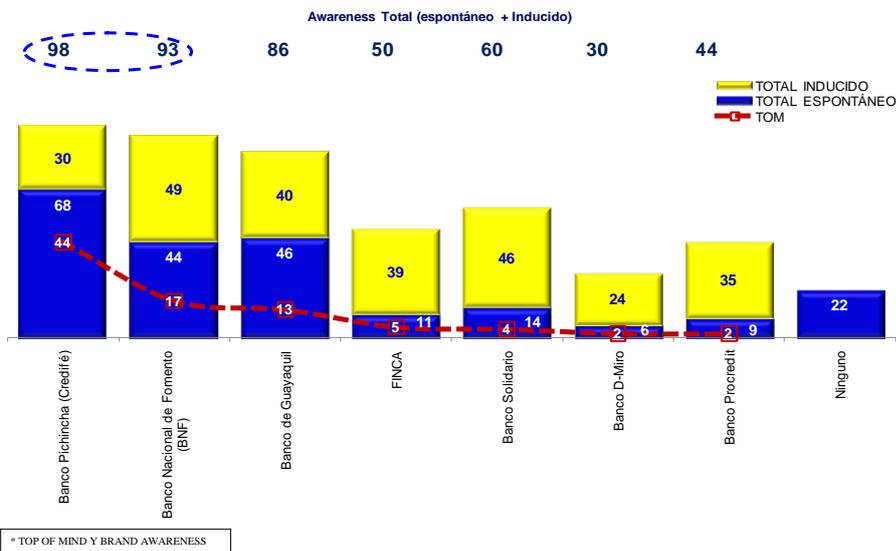
	jun-06	jun-07	jun-08	jun-09	jun-10	jun-11	CAGR (2006-2011)
<b>ESPOIR</b>	\$ 6,620,261	\$ 9,010,098	\$ 9,307,728	\$ 13,402,413	\$ 21,387,155	\$ 30,496,211	<b>36%</b>
Banco Pichincha	\$ 107,293,400	\$ 175,834,754	\$ 230,150,230	\$ 323,379,422	\$ 413,774,064	\$ 489,940,242	35%
Banco Solidario	\$ 120,787,294	\$ 146,219,953	\$ 194,838,615	\$ 184,901,927	\$ 124,327,964	\$ 213,630,037	12%
Banco Finca	\$ -	\$ -	\$ 27,710,692	\$ 27,187,492	\$ 22,790,916	\$ 32,205,044	5%
Banco Procredit	\$ 69,723,009	\$ 108,306,659	\$ 153,000,285	\$ 144,607,279	\$ 151,497,802	\$ 170,006,426	20%
Codesarrollo	\$ 17,081,445	\$ 18,323,132	\$ 16,729,110	\$ 21,098,870	\$ 30,541,507	\$ 42,119,282	20%
Cooperativa JEP	\$ 20,938,903	\$ 34,396,827	\$ 48,543,957	\$ 55,007,120	\$ 76,833,093	\$ 57,841,151	23%
Cooprogreso Jardin Azuayo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,683,521	\$ 31,303,227	\$ 41,007,251	29%
Cooperativa CACPECO	\$ 16,480,703	\$ 22,239,319	\$ 27,295,501	\$ 30,681,601	\$ 39,081,086	\$ 50,016,506	25%
Cooperativa Santa Rosa	\$ 3,873,187	\$ 2,030,947	\$ 2,408,950	\$ 3,987,910	\$ 4,373,159	\$ 6,861,133	12%
Cooperativa Mego	\$ 21,300,612	\$ 27,357,937	\$ 26,538,983	\$ 20,220,123	\$ 16,327,142	\$ 15,517,018	-6%
<b>TOTAL</b>	\$ <b>384,098,814</b>	\$ <b>543,719,627</b>	\$ <b>736,524,052</b>	\$ <b>849,157,678</b>	\$ <b>932,237,115</b>	\$ <b>1,149,640,301</b>	<b>25%</b>

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

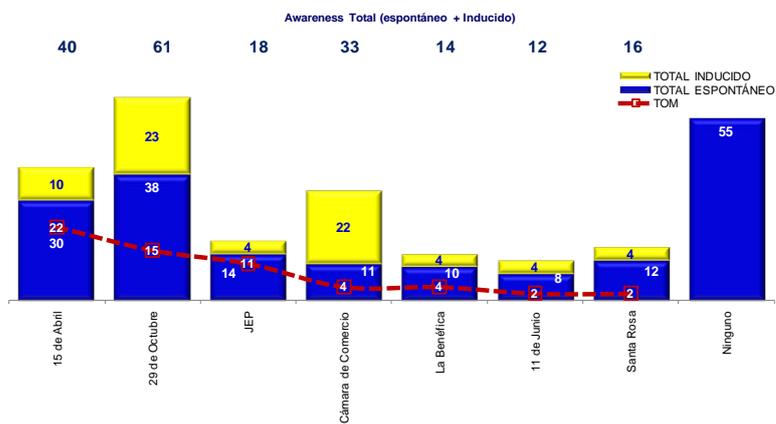
### 3.3.3 CONOCIMIENTO DE MARCA

EL estudio de mercado realizado por la empresa Consultora Apoyo, presentó el Top of Mind y en el Brand Awareness, en el segmento bancos, donde el Banco del Pichincha obtuvo el mayor puntaje; en el sector cooperativas, la cooperativa 29 de Octubre, y en el sector ONG`s, Fundación ESPOIR; de acuerdo al detalle de las Figuras No. 31.

CONOCIMIENTO MARCAS BANCOS (TOM Y BA\* 2011)



CONOCIMIENTO MARCAS COOPERATIVAS (TOM Y BA\* 2011)



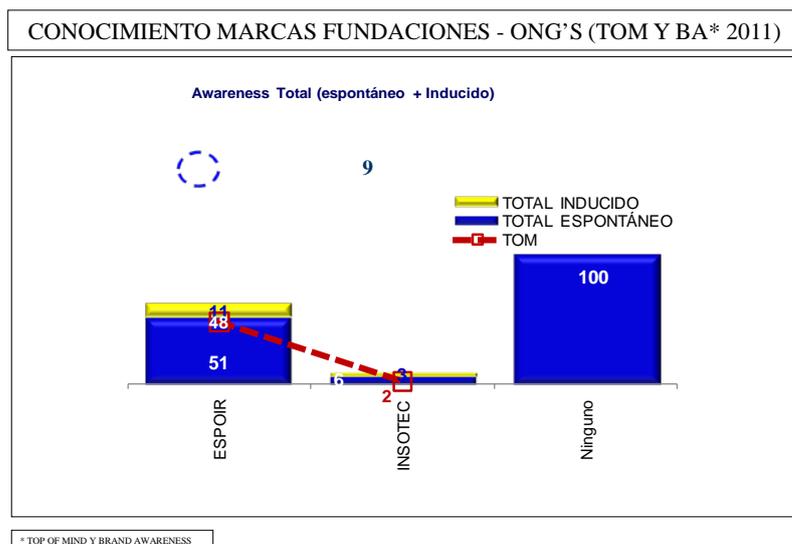


Figura 31: Conocimiento de Marcas.  
Fuente: Consultora Apoyo.

### 3.3.4 ANÁLISIS POR COMPETIDOR

Los principales competidores de Fundación ESPOIR, se encuentran presentes en las zonas de cobertura e influencia directa, destacándose Banco del Pichincha, Banco de Fomento y Cooperativa Jep. Se presenta el ranking de los principales competidores en zonas de cobertura de Fundación ESPOIR, en la Tabla No. 30.

Tabla 30: Ranking Fundación ESPOIR vs. Competencia por Regionales

RANKING ESPOIR VS COMPETENCIA X REGIONALES														
PROVINCIA	RANKING 2011 REGIONALES ESPOIR													
	ESPOIR	BCO PICHINCHA	BCO FOMENTO	BCO SOLIDARIO	BCO PROCREDIT	BCO GUAYAQUIL	BCO MACHALA	COOP 15 DE ABRIL	COOP 29 DE OCTUBRE	COOP CODESARROLLO	COOP SAN PEDRO DE TABOADA	COOP CACRECO	COOP JEP	COOP SAN JOSE
MANABÍ	6	1	2	7	4	21	25	5	12	16	16	-	-	-
AZUAY	12	3	6	7	4	19	17	-	13	8	8	-	1	-
EL ORO	6	1	5	-	8	13	7	-	12	-	-	-	2	-
GUAYAS	7	2	1	-	5	9	15	26	11	-	-	-	-	-
LOS RIOS	4	2	1	3	-	11	9	-	6	-	-	3	-	5
STO DOMINGO	10	1	4	3	2	18	-	-	12	8	8	-	-	-

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

Dentro de las principales características que diferencia a Fundación ESPOIR de la competencia, se encuentran: el ente que regula sus operaciones es el MIESS, tienen cobertura en solo 6 provincias ecuatorianas, no capta ahorros, no posee cajas propias, la metodología individual que posee es débil, a diferencia de la metodología grupal que es fuerte, las campañas publicitarias son eventuales y el posicionamiento o reputación es local. Las características de la competencia se detallan en la Tabla No. 31.

Tabla 31: Principales características de la Competencia

INSTITUCION	REGULADO POR	NUevo ACTOR	PLATAFORMA CASH	COBERTURA	CAPTA AHORROS	CAJAS PROPIAS	METODOLOGIA		CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	POSICIONAMIENTO REPUTACIONAL
							INDIVIDUAL	GRUPAL		
BCO PICHINCHA	SIB	NO	SI	NACIONAL	SI	SI	FUERTE	FUERTE	SI	NACIONAL
BCO FOMENTO	SIB	SI	NO	NACIONAL	SI	SI	FUERTE	MEDIA	NO	NACIONAL
BCO SOLIDARIO	SIB	NO	NO	NACIONAL	SI	SI	FUERTE	DEBIL	SI	NACIONAL
PROCREDIT	SIB	NO	NO	NACIONAL	SI	SI	FUERTE	FUERTE	SI	NACIONAL
COOP CACPECO	SIB	SI	NO	LOCAL	SI	SI	FUERTE	DEBIL	ND	LOCAL
COOP JEP	SIB	NO	NO	LOCAL	SI	SI	FUERTE	DEBIL	ND	LOCAL
COOP SAN JOSE	SIB	NO	NO	LOCAL	SI	SI	FUERTE	DEBIL	ND	LOCAL
BCO GUAYQUIL	SIB	SI	SI	NACIONAL	SI	SI	FUERTE	DEBIL	SI	NACIONAL
ESPOIR	MIESS	NO	NO	<sup>6</sup> PROVINCIAS	NO	NO	DEBIL	FUERTE	NO	LOCAL

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.  
Elaboración: Fundación ESPOIR.

### 3.3.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA COMPETENCIA

#### 3.3.5.1 OPORTUNIDADES:

- ✓ Flexibilidad de entregar créditos por parte de las ONG ya que no tienen un ente regulador como las SBS.
- ✓ Alianzas estratégicas con COAC no reguladas para entregar a nuestros socios productos no financieros.

- ✓ La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes.
- ✓ Aprovechar la plataforma tecnológica de las instituciones financieras que no manejen productos similares para ampliación de canales transaccionales.

#### 3.3.5.2 **AMENAZAS:**

- ✓ Las IFIS actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos financieros y no financieros
- ✓ Las IFIS actualmente atienden a mayor cantidad de clientes ya que cuentan con productos de ampliación ampliada y pymes en microcrédito.
- ✓ Las IFIS actualmente entregan a sus socios de BC, seguro médico, reuniones mensuales y pagos mensuales.
- ✓ Alta agresividad de la competencia en la penetración de zonas de actividad de Fundación ESPOIR.
- ✓ Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para una rápida expansión.
- ✓ Al no tener blindadas nuestras zonas, somos identificados como aperturadores de mercado para la competencia.
- ✓ Captura y atracción de nuestro personal hacia la competencia.

- ✓ Cliente atraído por la competencia por la gama de servicios financieros que ofrecen (ahorros, pago de servicios, remesas y productos de crédito).
- ✓ Metodología de banca comunal simplificada de la competencia.
- ✓ Alta dependencia de plataforma tecnológica de la competencia.

### **3.4 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.4.1 PERFIL DEL CLIENTE**

Los clientes de Fundación ESPOIR, están conformados por el 85% de mujeres y el 15% de hombres, con una edad promedio entre los 37 y 40 años, los cuales presentan la siguiente clasificación por nivel socioeconómico:

- ✓ Extrema pobreza: 1%
- ✓ Muy Bajo: 31%
- ✓ Bajo típico: 39%
- ✓ Bajo ascendente: 23%
- ✓ Medio Bajo: 5%
- ✓ Medio Típico: 1%

El nivel de ingresos de los clientes de Fundación ESPOIR, presentan la siguiente estructura:

- ✓ Menor a USD. 100: 2%

- ✓ De USD. 101 a 200: 14%
- ✓ De USD. 201 a 400: 35%
- ✓ De USD. 401 a 800: 33%
- ✓ De USD. 801 a 1600: 12%
- ✓ Más de USD. 1600: 5%

El estudio de las características básicas del cliente, realizadas por la Consultora Apoyo, tomo una muestra de 767 clientes, para el análisis de los ingresos familiares mensuales; datos presentados en la Figura No. 32.



Figura 32: Características Básicas de los Clientes de ESPOIR  
Fuente: Estudio de Clientes – Consultora Apoyo.

### 3.4.2 DINÁMICAS DE USO

Entre las principales necesidades que hacen más del 83% para la búsqueda de un microcrédito se encuentran: mejora o ampliación del negocio (31%), arreglos de vivienda (21%), pago de deudas(19%), educación (13%) y salud (8%).

Los factores que influyen mayormente en la obtención de un microcrédito son: la facilidad del financiamiento, expresado en los pocos trámites que hay que realizar para ser acreedor de uno, la comodidad para realizar los pagos, la atención y el seguimiento personalizado durante todo el proceso (antes, durante y después de la obtención del crédito) y el asesoramiento en el uso del crédito.

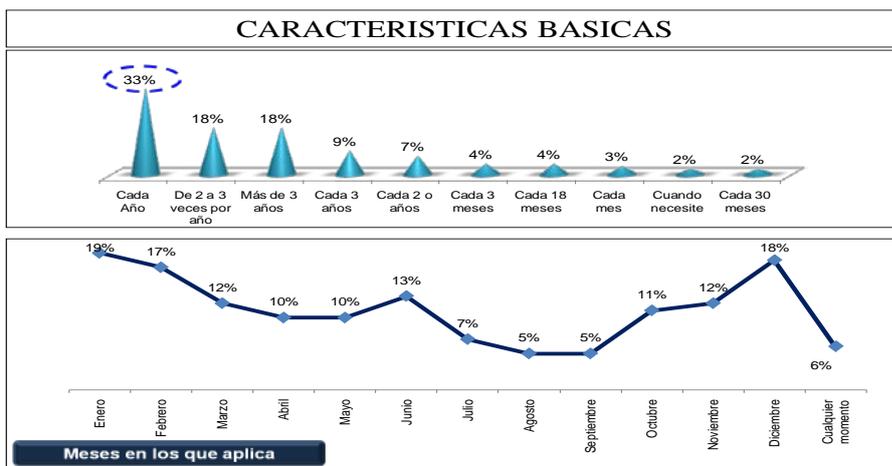
Entre los beneficios altamente percibidos como resultado de la obtención de un microcrédito son los siguientes: seguridad de contar con dinero suficiente para negocio o emprender algún proyecto (31%), facilidades y agilidad para realizar trámites y entrega rápida del crédito (30%), sensación de estabilidad y tranquilidad (12%), tranquilidad en relación al apoyo y compromiso transmitido por parte de la institución (10%).

Entre las fuentes de financiamiento alternas para la obtención de crédito se encuentran: Bancos (57%), Cooperativas (32%), Instituciones públicas (7%), familiares y amigos (7%), casas de empeño (3%), chulqueros (3%), entre otros.

Los clientes de Fundación ESPOIR se caracterizan porque el 33% de ellos solicitan un crédito cada año y el 2% lo realizan cuando necesitan o cada 30 meses.

En los meses de enero y diciembre con 19%y 18%, respectivamente; los clientes de Fundación ESPOIR aplican mayor cantidad de créditos, los cuales se detallan en la Tabla No. 32.

Tabla 32:Características Básicas de los Clientes



Fuente: Estudio de mercado Consultor Apoyo

El principal protagonista para la obtención del crédito es el usuario del mismo, conforme al resultado del estudio realizado por la firma consultor Consultor Apoyo detallado en la Figura No. 33, en el que se refleja el comportamiento en los roles de: iniciador, influenciador, decidor, comprador y usuario.



Figura 33: Principales Protagonistas para la obtención del crédito  
 Fuente: Estudio de mercado Consultor Apoyo

Las principales experiencias de los clientes en el proceso de la obtención del crédito se resume en la Figura No. 34.

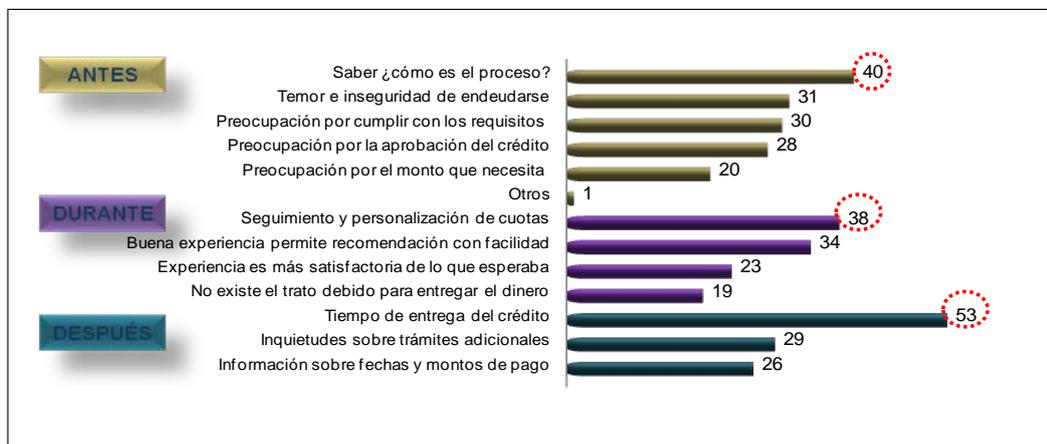


Figura 34: Principales experiencias de los clientes.  
 Fuente: Estudio de mercado Consultor Apoyo

### 3.4.2.1 Beneficios percibidos del Cliente

Los clientes de Fundación ESPOIR, en términos generales consideran que la experiencia de obtención de un crédito fue positiva, esto debido básicamente a los siguientes beneficios percibidos:

Crédito inmediato	29%
Atención inmediata/ágil	28%
Facilidad en los trámites	19%
Pocas Garantías	11%
Barato	11%

### 3.4.2.2 Conocimiento de los Productos

El conocimiento del portafolio de productos de ESPOIR por parte del cliente se detalla en la Tabla No. 33.

Tabla 33: Periodicidad de Pago

TIPO DE PRODUCTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO					TTB
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	
BANCA COMUNAL	47%	18%	14%	6%	15%	65%
CREDITO INDIVIDUAL EMPRESAARIAL	27%	18%	11%	11%	26%	45%
PRENDA ORO	5%	5%	6%	6%	80%	9%

Fuente: Estudio de mercado Consultor Apoyo

### 3.4.2.3 Satisfacción general

A nivel nacional existe un alto nivel de satisfacción de ESPOIR, el 72% lo califica como muy bueno. Adicionalmente se tienen una mayor proporción de aspectos positivos que destacan sobre negativos, entre los cuales se encuentran: agilidad, servicio al cliente, rapidez y pocas trabas en el otorgamiento del crédito. Sin embargo hay un pequeño porcentaje que considera que existe un servicio lento y destaca cierta desventaja de las reuniones grupales. Por otro lado, entre los principales factores de desagrado se destacan los siguientes: plazos, el cual es el de mayor incomodidad percibida por los usuarios (11%). En la Tabla No. 34, refleja el nivel de satisfacción por regional ESPOIR:

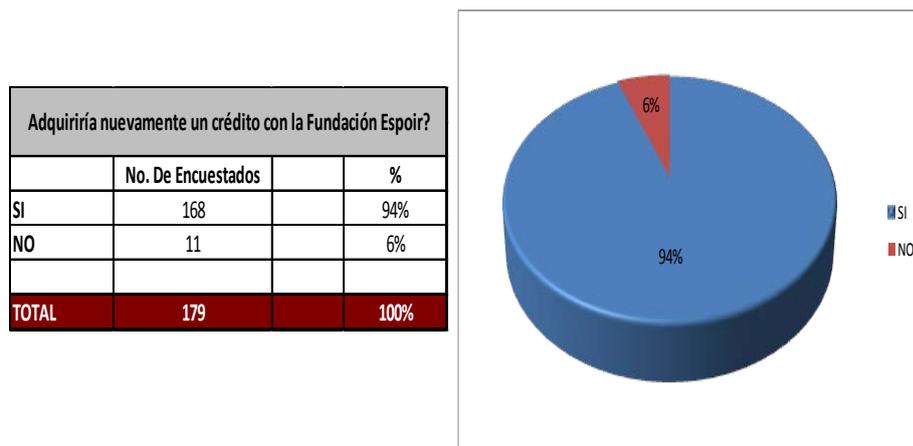
Tabla 34: Satisfacción General

NIVEL DE SATISFACCION X REGIONALES ESPOIR						
ZONAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TTB
MANABI	72%	20%	7%	1%	0%	92%
EL ORO	80%	13%	6%	1%	0%	93%
LOS RIOS	74%	18%	6%	1%	1%	92%
GUAYAS	64%	24%	9%	3%	0%	88%
PICHINCHA	63%	26%	10%	1%	0%	89%
STO DOMINGO	74%	18%	4%	4%	0%	92%
AZUAY	64%	29%	5%	2%	0%	93%
NACIONAL	63%	24%	13%	0%	0%	87%

Fuente: Estudio satisfacción del cliente Consultor Apoyo

El 94% de los encuestados estarían dispuestos a pedir otro crédito a la Fundación ESPOIR. Esto confirma un alto nivel de satisfacción entre los clientes, de acuerdo a lo presentado en la Tabla No. 35.

Tabla 35: Intención de Solicitar Nuevamente un Crédito

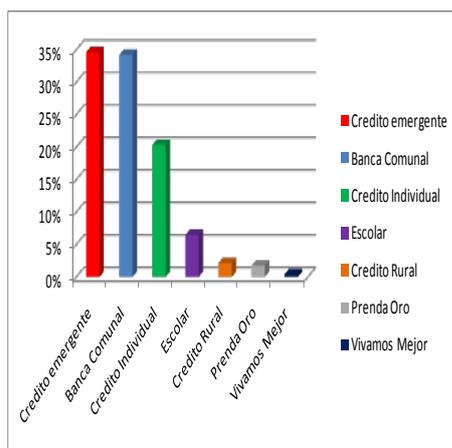


Fuente: Estudio satisfacción del cliente Consultor Apoyo

El 35% de los encuestados adquiriría nuevamente un crédito emergente, un 34% adquiriría un crédito grupal y un 20% adquiriría un crédito individual, de acuerdo a lo expuesto en la Tabla No. 36.

Tabla 36: Tipo de Crédito a adquirir nuevamente

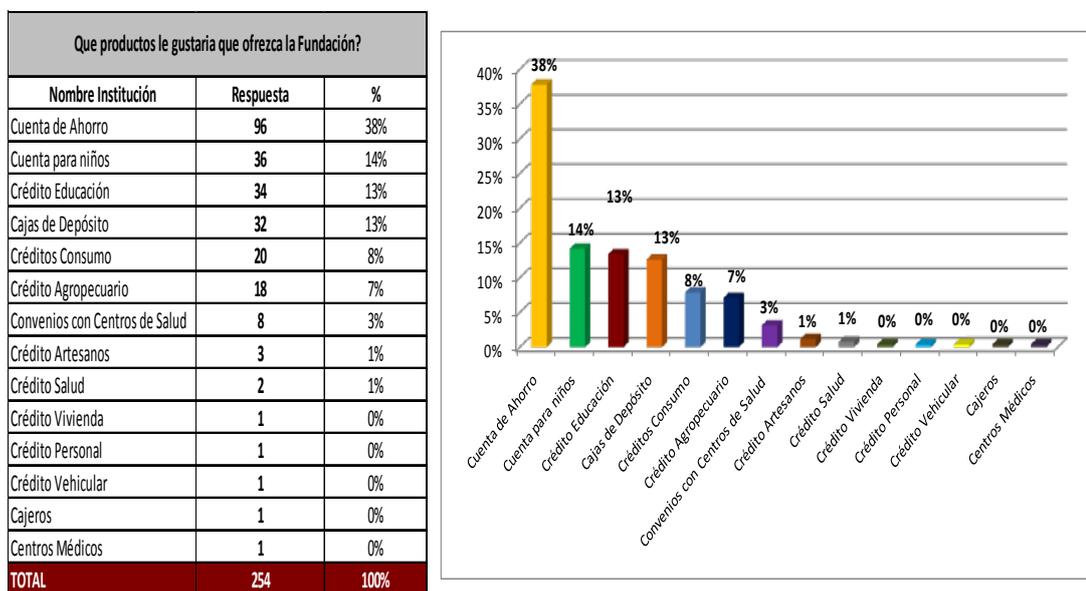
Adquiriría nuevamente un crédito con la Fundación Espoir?		
	Respuesta	%
Credito emergente	80	35%
Banca Comunal	79	34%
Credito Individual	47	20%
Escolar	15	6%
Credito Rural	5	2%
Prenda Oro	4	2%
Vivamos Mejor	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100%</b>



Fuente: Estudio satisfacción del cliente Consultor Apoyo

Dentro de los productos y servicios que a los clientes les gustaría se encuentran los presentados en la Tabla No. 68 y detallados a continuación: cuenta de ahorros 38%, cuenta para niños 14%, crédito para educación 13%, caja para depósitos 13%, entre los más importantes; expresados en la Tabla No. 37.

Tabla 37: Tipo de servicios que al cliente le gustaría



Fuente: Estudio satisfacción del cliente Consultor Apoyo

#### 3.4.2.4 Beneficios percibidos

En función a los beneficios percibidos las siguientes variables son las de mayor relevancia:

- **En relación a Servicios complementarios:**
  - ✓ La charlas y capacitaciones alcanzan el 79%
- **En relación a Accesibilidad:**
  - ✓ La facilidad en los trámites con el 66%
  - ✓ Recibir el monto que necesita 41%

- **En relación a Formas de Pago:**
  - ✓ Contar con ventanilla diferenciadora 49%
  - ✓ Comodidad para realizar el pago 39%
  
- **En relación a la Disponibilidad:**
  - ✓ Atención consistente de principio a fin 49%
  - ✓ Tiempos de entrega del crédito 44%

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 ANÁLISIS INTERNO DE FUNDACIÓN ESPOIR**

#### **4.1.1 ANÁLISIS INTERNO**

##### **4.1.1.1 Antecedentes.- el microcrédito**

El microcrédito nace principalmente en Bangladesh en el año 1976 con la fundación del Banco Grameen por Mahumad Yunus, el banco de los pobres como se lo conoce, se forma para atender a aquellas personas que no tenían acceso a los créditos bancarios tradicionales, ya que no cumplían con los requisitos solicitados habitualmente. Este mecanismo permitió ayudar a miles de personas pobres en la zona de Bangladsh, principalmente mujeres que requerían dinero para invertir en sus actividades microempresariales ya que estas actividades constituían la única fuente de ingresos para ellas y sus familias.

Conociendo la historia del microcrédito podemos definir al microcrédito como: pequeños préstamos dirigidos a aquellas personas que no tienen acceso al sistema financiero tradicional por carecer de garantías reales y que requieren de recursos para realizas sus actividades

microempresariales y que como mecanismo de garantía únicamente pueden ofrecer el respaldo de otros miembros de su comunidad.

Para aquellos años el microcrédito en el Ecuador era poco o nada conocido y era realizado principalmente por organizaciones no gubernamentales; como actores principales de microcrédito se conocía a Banco Solidario, Finca, Fundación ESPOIR y D`miro.

En el año 2002 Fundación ESPOIR inicia sus operaciones luego de recibir en calidad de transferencia el proyecto de Banca comunal de Salud de Project Hope. Con un capital inicial de \$USD 772.665 compuesto por una donación de USD\$ 200.000 y USD\$500.000 transferido desde Project Hope, la cartera de crédito institucional ascendía a USD\$ 898.556, sus activos totales llegaban a USD\$ 1.189.439 y pasivos por USD\$ 351.297 y con oficinas en Manabí, El Oro y Loja.

Al ser una organización sin fines de lucro y no una institución Financiera Fundación ESPOIR no está facultada para la captación de recursos, por lo que su principal fuente de crecimiento está constituida por los recursos que obtiene de financiamiento externo nacional e internacional.

Desde inicio de sus operaciones Fundación ESPOIR ha mantenido una estrategia de crecimiento sostenido, anclada en el crecimiento en lo

niveles de cobertura principalmente en las provincias donde se encuentra posicionado. Sin embargo de esto, Fundación Espoir al año 2012 cuenta con presencia en seis provincias del país, Manabí, Azuay, el Oro, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsachlas y Pichincha, en esta última provincia cuenta con una oficina en el sector sur de la ciudad de Quito y las oficinas administrativas centrales.

Paulatinamente, ESPOIR ha venido consolidando sus indicadores de crecimiento, resaltando los niveles de cartera, el número de clientes y el número de operaciones de crédito concedidas anualmente. A continuación presentamos un resumen del crecimiento institucional a partir del año 2003 hasta el 2011. Tabla No. 38.

Tabla 38: Comportamiento Fundación ESPOIR.

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>2003</b>	<b>2011</b>	<b>CAG (2003-2011)</b>
MONTO DESEMBOLSADO ANUAL	\$ 6,503,593	\$ 111,081,623	<b>49.99%</b>
EXCEDENTE ANUAL	\$ 121,181	\$ 1,302,820	<b>40.39%</b>
SALDO CARTERA DE CREDITO	\$ 1,883,447	\$ 42,712,442	<b>56.19%</b>
<b>Nº PRESTATARIAS</b>	<b>9,464</b>	<b>71,582</b>	<b>33.52%</b>
<b>Nº CREDITOS DESEMBOLSADOS AÑO</b>	<b>20,906</b>	<b>181,848</b>	<b>36.21%</b>

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

El crecimiento promedio anual en los periodos analizados alcanza el 49.99% para los montos desembolsados, 40.39% para las utilidades anuales,

56.19% en la cartera de crédito y en número de prestatarias el 33.52% con un 36.21% para el número de créditos desembolsados.

El crecimiento ha respondido a diversos factores, tanto internos como externos; aislar esos factores y determinar el impacto individual de estos en un indicador específico no refleja ninguna correlación, sin embargo, si a los indicadores se los analiza de manera conjunta en cada periodo se podría sugerir cuáles factores pudieron haber impactado a un mayor número de indicadores en un determinado periodo.

En los últimos cuatro años han surgido nuevas reglamentaciones que han impactado al giro del negocio financiero en el país, como son:

- ✓ ***Ley de transparencia financiera.*** Que prohíbe el cobro de comisiones en las operaciones de crédito y establece la tasa efectiva en lugar de la nominal.
  
- ✓ ***Ley de economía popular y solidaria.*** Busca normar todo el sector financiero e incluir a las organizaciones bajo un ente regulador.

Adicionalmente, se han implementado reformas tributarias que han impactado en las organizaciones que obtienen sus fondos del exterior, como es la retención del 25% en pagos de ingresos a acreedores no financieros y

el impuesto a la salida de capitales que inicio con el 2% y ha incrementado al 5%.

Al analizar las variaciones de los indicadores no monetarios se ha considerado: número de prestatarias, créditos activos, créditos desembolsados y número de personal de crédito. El análisis comparativo de estos indicadores refleja que los años 2007 y 2008 fueron los años donde confluyeron mayor número de factores con crecimiento.

Tabla 39: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011)

INDICADORES NO MONETARIOS											
AÑO	Nº PRESTATARIAS	CRECIMIENTO	Nº CREDITOS ACTIVOS	CRECIMIENTO	Nº CREDITOS DESEMBOLSADOS AÑO	CRECIMIENTO	Nº BANCOS COMUNALES	CRECIMIENTO	Nº PERSONAL DE CREDITO	CRECIMIENTO	Nº INDICADORES DE ÉXITO
2002	7,711		n/d		12,878		276		n/d		-
2003	9,464		n/d		20,906		380		28		-
2004	10,884	15%	11,285		27,132	30%	505	33%	36	31%	1
2005	13,886	28%	14,943	32%	33,885	25%	654	30%	43	19%	0
2006	15,328	10%	17,956	20%	41,347	22%	808	24%	51	19%	0
2007	20,674	35%	24,627	37%	55,516	34%	1,040	29%	69	35%	4
2008	30,902	49%	41,815	70%	78,742	42%	1,726	66%	122	77%	5
2009	43,361	40%	49,760	19%	104,102	32%	2,402	39%	142	16%	3
2010	53,146	23%	63,709	28%	139,740	34%	2,810	17%	154	8%	1
2011	71,582	35%	86,625	36%	181,848	30%	3,684	31%	201	31%	3
<b>CAG (2002 - 2011)</b>		<b>29%</b>		<b>34%</b>		<b>31%</b>		<b>33%</b>		<b>28%</b>	

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

Dentro de los indicadores monetarios se ha considerado a: monto desembolsado, saldo de la cartera de crédito y la utilidad anual. El crecimiento de más factores estuvo presente en los años 2004, 2005 y 2008. Ver detalle en la Tabla No. 40.

Tabla 40: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011)

INDICADORES MONETARIOS

AÑO	MONTO DESEMBOLSADO ANUAL	CRECIMIENTO	SALDO CARTERA DE CREDITO	CRECIMIENTO	UTILIDAD ANUAL	CRECIMIENTO	Nº INDICADORES DE ÉXITO
2002	\$ 3,576,906		\$ 898,561				
2003	\$ 6,503,593		\$ 1,883,447		\$ 121,181		
2004	\$ 10,626,198	63%	\$ 2,955,053	57%	\$ 204,933	69%	3
2005	\$ 16,457,552	55%	\$ 4,921,468	67%	\$ 293,039	43%	3
2006	\$ 20,553,235	25%	\$ 6,620,261	35%	\$ 425,592	45%	1
2007	\$ 27,667,477	35%	\$ 9,010,098	36%	\$ 339,952	-20%	0
2008	\$ 41,808,151	51%	\$ 15,284,495	70%	\$ 731,614	115%	3
2009	\$ 54,273,216	30%	\$ 20,473,375	34%	\$ 465,378	-36%	0
2010	\$ 78,737,324	45%	\$ 27,566,328	35%	\$ 1,002,365	115%	2
2011	\$ 111,081,623	41%	\$ 42,712,442	55%	\$ 1,344,942	34%	1
<b>CAG (2002 - 2012)</b>		<b>43%</b>		<b>48%</b>		<b>35%</b>	

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

Dentro de los indicadores de eficiencia se ha definido como variables de análisis a: los desembolsos por personal de crédito, la cartera por personal de crédito y el número de operaciones de crédito concedidas por personal de crédito. Los años de mayor crecimiento fueron el año 2005 y el año 2010. Ver detalle en la Tabla No. 41.

Tabla 41: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011)

## INDICADORES DE EFICIENCIA

AÑO	DESEMBOLSOS X PERSONAL DE CREDITO	CRECIMIENTO	CARTERA X PERSONAL DE CREDITO	CRECIMIENTO	CREDITOS OTORGADOS X PERSONAL CREDITO	CRECIMIENTO	Nº INDICADORES DE ÉXITO
2002							
2003	\$ 236,494		\$ 68,489		760		
2004	\$ 295,172	25%	\$ 82,085	20%	754	-1%	1
2005	\$ 382,734	30%	\$ 114,453	39%	788	5%	2
2006	\$ 403,005	5%	\$ 129,809	13%	811	3%	1
2007	\$ 400,978	-1%	\$ 130,581	1%	805	-1%	1
2008	\$ 342,690	-15%	\$ 125,283	-4%	645	-20%	0
2009	\$ 382,206	12%	\$ 144,179	15%	733	14%	1
2010	\$ 511,281	34%	\$ 179,002	24%	907	24%	3
2011	\$ 552,645	8%	\$ 212,500	19%	905	0%	2
<b>CAG (2002 - 2011)</b>		<b>11%</b>		<b>15%</b>		<b>3%</b>	

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

Dentro de los indicadores de eficiencia también se consideró el préstamo promedio desembolsado y el préstamo promedio vigente, siendo el año 2005 el año donde hubo un crecimiento de un mayor número de indicadores. Ver detalle en la Tabla No. 42.

Tabla 42: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011)

## INDICADORES DE EFICIENCIA

AÑO	Nº REGIONALES	PRESTAMO DESEMBOLSADO PROMEDIO	CRECIMIENTO	PRESTAMO VIGENTE PROMEDIO	CRECIMIENTO	Nº INDICADORES DE ÉXITO
2002	4	\$ 278		n/D		
2003	3	\$ 311				
2004	4	\$ 392	26%	\$ 262		1
2005	4	\$ 486	24%	\$ 329	26%	2
2006	5	\$ 497	2%	\$ 369	12%	1
2007	5	\$ 498	0%	\$ 366	-1%	0
2008	5	\$ 531	7%	\$ 366	0%	0
2009	6	\$ 521	-2%	\$ 411	13%	1
2010	6	\$ 563	8%	\$ 433	5%	0
2011	6	\$ 611	8%	\$ 493	14%	1
<b>CAG (2002 - 2011)</b>			<b>7%</b>		<b>9%</b>	

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

Al considerar a todas las variables o indicadores como factores de éxito, el año 2008 es el año donde confluyen un mayor número de indicadores en crecimiento. Considerando los eventos externos e internos del año 2008 encontramos que las estrategias institucionales aplicadas fueron: contratación de personal de crédito nuevo para reforzar las áreas de cobertura y para nuevas áreas, primer año de puesta a producción del sistema de crédito Orión, e implementación del mecanismo de fondo de garantía para los créditos de metodología grupal. Entre los factores externos se destacaron: la suspensión del cobro de comisiones por instituciones del

sistema financiero, crisis financiera internacional, niveles de subocupación creciente llegando a un 48.9%. Ver detalle en la Tabla No. 43.

Tabla 43: Evolución Histórica Fundación ESPOIR (2003-2011)

AÑO	Nº INDICADORES DE ÉXITO	OBSERVACIONES / GATILLADORES DE CAMBIO INTERNOS	OBSERVACIONES / CAMBIO EXTERNOS
2002		INICIO DE OPERACIONES	
2003			SUBOCUPACION TOTAL 54.9%
2004	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ LANZAMIENTO CREDITO INDIVIDUAL / VIVAMOS MEJOR</li> <li>✓ APERTURA REGIONAL GUAYAS</li> <li>✓ LANZAMIENTO PRENDA ORO</li> </ul>	SUBOCUPACION 54.2%
2005	7	FORTALECIMIENTO COBERTURA EN REGIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CAIDA DEL PRESIDENTE LUCIO GUTIERREZ</li> <li>✓ ESCANDALO NOTARIO CABRERA EN PROVINCIA DE EL ORO</li> <li>✓ INCREMENTO DEL NIVEL DE SUBOCUPACION AL 56%</li> </ul>
2006	3	APERTURA REGIONAL LOS RIOS	SOBREFERTA DE DINERO POR BOOM PETROLERO, AÑO DE ELECCIONES / SUBOCUPACION 56.7%
2007	5	CONSOLIDACION REGIONAL LOS RIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ENTRA EN VIGENTA COSTO EFECTIVO DEL CREDITO (45.93% CM)</li> <li>✓ ELIMINACION DEL COBRO DE COMISIONES SUBOCUPACION 50.2%</li> </ul>
2008	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ INGRESO NUEVO PERSONAL DE CREDITO / PRIMER AÑO DE PUESTA EN PRODUCCION DE SISTEMA ORION/</li> <li>FORTALECIMIENTO COBERTURA EN REGIONALES</li> <li>✓ IMPLEMENTACION DEL FONDO DE GARANTIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PROHIBICION COBRO COMISIONES EN INSTITUCIONES FINANCIERAS</li> <li>✓ CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL</li> <li>✓ SUBOCUPACION 48.8%</li> </ul>
2009	5	SEGUNDO PREMIO 100 MEJORES IMFs DE AMERICA / APERTURA REGIONAL STO. DOMINGO	DISMINUCION DE LA TASA DE INTERES SUBOCUPACION 50.5%
2010	6	FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE CUENTA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ LEY ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA</li> <li>✓ EXPANSION DE LA COMPETENCIA (BANCOS Y COOPERATIVAS). INCURSION BANCO PICHINCHA EN</li> </ul>
2011	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FORTALECIMIENTO COBERTURA EN REGIONALES</li> <li>✓ TITULARIZACION DE CARTERA</li> </ul>	

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

## 4.2 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

El comportamiento de la evolución de ventas se ha visto fuertemente influenciado por el fortalecimiento de la estructura comercial principalmente a través de la ampliación del personal de crédito, lo que ha permitido ampliar la base de clientes en las zonas de influencia de Fundación ESPOIR y a la

vez expandir operaciones a las provincias de Los Ríos y Santo Domingo de los Tsachilas principalmente.

El mayor volumen de ventas se encuentra presente en la regional Manabí reflejando un incremento de 27 millones de dólares desde el año 2008 hasta el año 2009, seguido por la regional de Los Ríos de 12 millones, El Oro con un incremento del volumen de ventas de 11 millones, Guayas con un crecimiento de 10 millones, Azuay con 3 millones y finalmente Santo Domingo con 3 millones; de acuerdo al análisis realizado por Fundación ESPOIR y detallado en la Tabla No. 44 y Figura No. 35.

Tabla 44: Evolución de Ventas de Fundación ESPOIR (2008-2011)

EVOLUCIÓN DE VENTAS ESPOIR X REGIONALES (2008– 2011)

AÑO	MANABI	EL ORO	LOS RIOS	GUAYAS	AZUAY	STO DOMINGO	TOTAL GENERAL
2008	\$ 20,376,656	\$ 8,284,813	\$ 6,514,155	\$ 4,204,910	\$ 2,427,618		\$ 41,808,152
PART. %	48.7%	19.8%	15.6%	10.1%	5.8%		100.0%
2009	\$ 25,707,850	\$ 9,933,037	\$ 8,720,252	\$ 6,028,163	\$ 2,638,684	\$ 1,245,231	\$ 54,273,216
PART. %	47.4%	18.3%	16.1%	11.1%	4.9%	2.3%	100.0%
2010	\$ 36,967,621	\$ 14,130,083	\$ 12,423,378	\$ 9,406,890	\$ 2,949,526	\$ 2,862,456	\$ 78,739,953
PART. %	46.9%	17.9%	15.8%	11.9%	3.7%	3.6%	100.0%
2011	\$ 47,333,063	\$ 19,636,588	\$ 18,351,233	\$ 14,770,982	\$ 5,192,214	\$ 5,797,545	\$ 111,081,624
PART. %	42.6%	17.7%	16.5%	13.3%	4.7%	5.2%	100.0%
CAG	32%	33%	41%	52%	29%	116%	39%

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

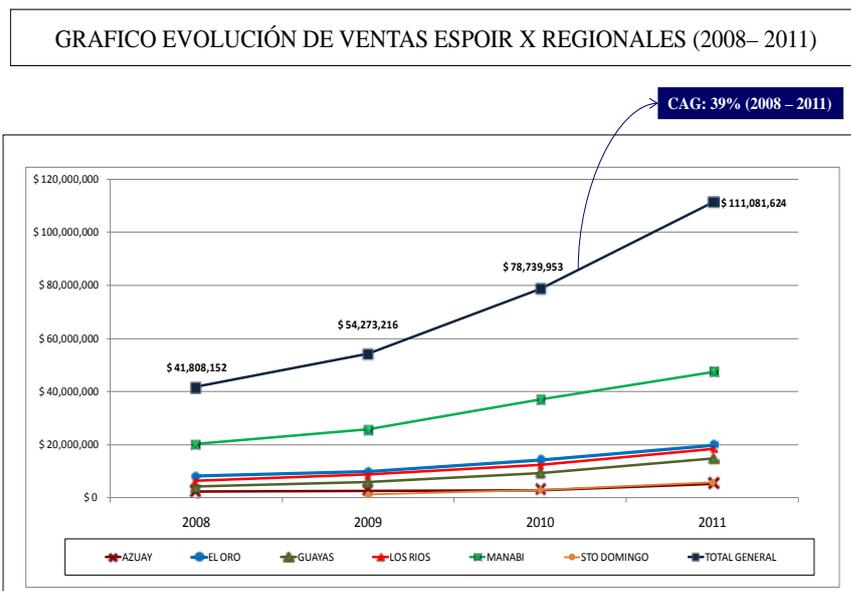


Figura 35: Evolución de Ventas Fundación ESPOIR (2008-2011).  
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

La evolución de ventas por productos refleja en un cambio en la estructura del portafolio de la institución, con una disminución en la participación porcentual del producto estrella (Banca Comunal). El cambio en la estructura del portafolio de cartera se encuentra motivada por la implementación de la estrategia encaminada a potenciar los nuevos productos individuales, para permitir a la organización una menor dependencia de los ingresos generados por el ingreso de educación de la banca comunal.

El producto Crédito Rural presenta el mayor crecimiento porcentual en el 2011 dentro del portafolio de productos, sin embargo, al considerar el crecimiento en unidades monetarias el volumen de crecimiento de la cartera

de crédito grupal es ampliamente superior a otros productos que se encuentran detallados en la Tabla No. 45 y Figura No 36.

Tabla 45: Evolución de Ventas Fundación ESPOIR por Productos (2008-2011)

EVOLUCIÓN DE VENTAS ESPOIR X PRODUCTO (2008– 2011)

AÑO	BC Y BC RURAL	CREDITO EMERGENTE	CREDITO EMPRESARIAL	MICROCREDITO INDIVIDUAL	CREDITO VIVAMOS MEJOR	CREDITO ESCOLAR	CREDITO PRECISO	CREDITO PRENDA ORO	CREDITO RURAL	TOTAL
2008	\$ 34,133,655	\$ 2,426,650	\$ 1,446,891	\$ 2,151,288	\$ 622,402	\$ 382,680	\$ 281,635	\$ 234,152	\$ 128,800	\$ 41,808,152
PART. %	81.6%	5.8%	3.5%	5.1%	1.5%	0.9%	0.7%	0.6%	0.3%	100%
2009	\$ 43,760,534	\$ 3,497,956	\$ 3,585,333	\$ 1,695,362	\$ 511,401	\$ 463,130	\$ 119,281	\$ 192,019	\$ 448,200	\$ 54,273,216
PART. %	80.6%	6.4%	6.6%	3.1%	0.9%	0.9%	0.2%	0.4%	0.8%	100%
2010	\$ 61,513,927	\$ 7,092,681	\$ 3,605,898	\$ 3,450,673	\$ 1,024,397	\$ 821,100	\$ 419,623	\$ 151,223	\$ 660,432	\$ 78,739,953
PART. %	78.1%	9.0%	4.6%	4.4%	1.3%	1.0%	0.5%	0.2%	0.8%	100%
2011	\$ 78,505,745	\$ 11,174,516	\$ 9,856,121	\$ 6,641,614	\$ 1,298,600	\$ 1,203,850	\$ 605,810	\$ 254,338	\$ 1,541,030	\$ 111,081,624
PART. %	70.7%	10.1%	8.9%	6.0%	1.2%	1.1%	0.5%	0.2%	1.4%	100%
CAG	32%	66%	90%	46%	28%	47%	29%	3%	129%	39%

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

GRAFICO EVOLUCIÓN DE VENTAS ESPOIR X PRODUCTO (2008– 2011)

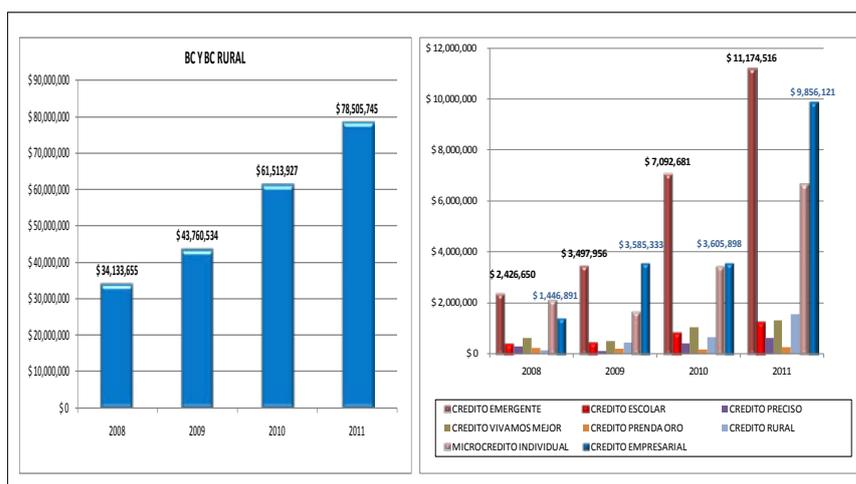


Figura 36: Espoir evolución de Ventas por productos (2008 - 2011).  
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

### 4.3 ESTACIONALIDAD DE VENTAS

Continuando con el análisis de las ventas se puede identificar la estacionalidad de las ventas de microcrédito la misma que se concentra fuertemente en los meses de diciembre, tal es el caso que en el último periodo analizado el promedio de ventas mensual durante dicho periodo fue de nueve millones (\$9.256.801) las ventas de último mes del año es decir diciembre fueron de trece millones (\$13.825.438), el comportamiento de la estacionalidad de las ventas se ha presentado durante todos los años analizados de Fundación ESPOIR. El gráfico expresado en la Figura No. 37 nos demuestra lo explicado en los párrafos anteriores.

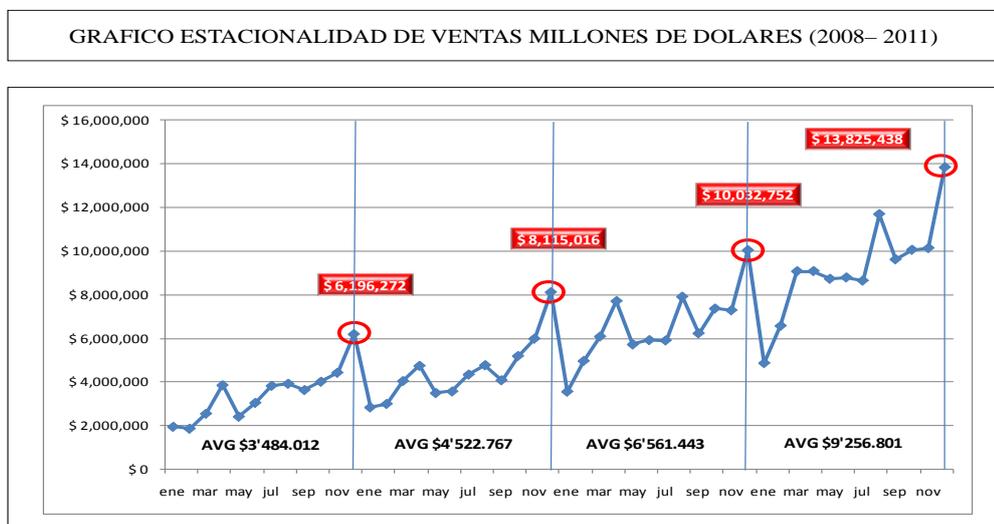


Figura 37: Estacionalidad de Ventas  
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

#### **4.4 ANÁLISIS FINANCIERO:**

##### **Desempeño Financiero resumen general**

La institución ha presentado indicadores de crecimiento, al analizar la evolución de los últimos cinco años es destacable el crecimiento de sus activos los mismos que han crecido en el 71%,35.4%,31.8%6.5% y 29.2% des del año 2008 hasta el año 2012, si consideramos que la cartera de crédito representó en promedio el 84% de los activos durante los últimos 5 años podemos inferir el significativo crecimiento de la cartera de crédito. Este crecimiento ha sido posible por el crecimiento de las fuentes de financiamiento, es así que desde el año 2008 el crecimiento del pasivo fue de 61.9%, 40.8%,28.3%,39.5% y 36.7% consecutivamente hasta el año 2012.

Los niveles de solvencia fluctuaron entre el 21% para el 2008 y el 14% al cierre del año 2012. Los índices de endeudamiento han subido a niveles considerables desde el punto de vista de los acreedores financieros, evolucionando desde el 4.9% para el año 2008 (porcentaje ya bastante elevado), al 7.2% para el año 2012. Naturalmente estos porcentajes son sin considerar los créditos subordinados que alcanzaron al cierre del año 2012 la cantidad de USD \$ 2.850.000. Dentro de la composición del pasivo total

los fondos tomados en préstamos representaron el promedio el 81% durante los últimos 5 años.

El rendimiento de la cartera de crédito ha fluctuado entre el 39.7% al 2008 y el 34.7% al cierre del 2012. La disminución del rendimiento se debe principalmente a la disminución de las tasas de interés, y también en los dos últimos años al cambio en el mix de portafolio de productos de la Fundación, ya que se priorizó el crecimiento de los productos de crédito individual que tienen un menor rendimiento que el producto de banca comunal. A su vez esta disminución se ve reflejada en el índice de rotación de cartera, el mismo que ha ido disminuyendo año a año de 3.44 veces al 2008 hasta 2.96 veces al 2012.

Los índices de gastos de operación han presentado una mejora disminuyendo de 25.9% en el 2008 a 21.1% al 2012. Sin embargo el nivel de gastos totales se ha incrementado en relación al margen financiero de la Fundación, dicha variación la vemos reflejada en el índice de costos que ha crecido de 81.9% a 89.7% entre el 2008 y 2012 respectivamente. Otro indicador que refleja una disminución es por lo tanto el margen neto, que disminuyó del 12.6% en el 2008 al 7.3% en el 2012.

En lo que tiene que ver a los costos financieros estos no han variado significativamente pero ha presentado un incremento de 1% entre el 2008 y

el 2012 variando de 8% a 9.1%. El retorno sobre patrimonio ha disminuido de 24.3% al 16.2% , y el retorno sobre activos de 4.6% a 2% entre los periodos 2008 a 2012.

#### 4.4.1 ESTRUCTURA FINANCIERA

Dentro de la estructura financiera de Fundación ESPOIR se resaltan como importantes la relación cartera total de activos, la misma que se mantiene en promedio sobre el 85%, así también, el índice de endeudamiento el mismo que ha crecido hasta un nivel de 6.4 veces ( pasivo/patrimonio). Ver detalle en la Tabla No. 46.

Tabla 46: Estructura Financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>CAPACIDAD DE GENERACION DE INGRESOS DEL ACTIVO</b>										
Cartera neta / Total activo	75%	84%	83%	89%	91%	91%	90%	88%	90%	85%
Activos no-productivos / Total activo	17%	14%	13%	8%	6%	7%	8%	9%	7%	8%
<b>SOLVENCIA</b>										
Adecuación del capital	134%	70%	45%	34%	34%	28%	21%	17%	17%	16%
Índice de endeudamiento	0.7	1.4	2.2	2.9	2.9	3.5	4.9	5.9	5.9	6.4
Capital circulante	71%	36%	30%	21%	20%	18%	13%	11%	17%	17%
<b>COMPOSICION DEL PASIVO</b>										
Total depósitos / Total pasivo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fondos tomados en préstamo / Total pasivo	80%	100%	95%	96%	98%	97%	86%	87%	85%	84%
Passivos a CP / Total pasivo	39%	53%	22%	20%	44%	28%	37%	49%	40%	55%
Donación de capital / Total de Patrimonio	26%	22%	18%	14%	11%	9%	7%	6%	0%	0%

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

#### 4.4.2 RENDIMIENTO DE LA CARTERA E INDICE DE GASTOS

El rendimiento generado por la cartera de crédito ha disminuyendo paulatinamente, esta disminución se debe a varios factores, entre los que se destacan: disminución de la tasa máxima de interés por disposiciones del Banco Central del Ecuador, cambio en la composición del portafolio de productos de Fundación ESPOIR, disminuyendo el porcentaje de participación del producto Banca comunal mismo que generaba un ingreso más alto por el cobro de servicio de educación.

El índice de gastos refleja disminuciones año a año, principalmente por la mejora de las eficiencias institucionales por los grandes volúmenes de desembolsos de crédito; detallada en la Figura No. 38.

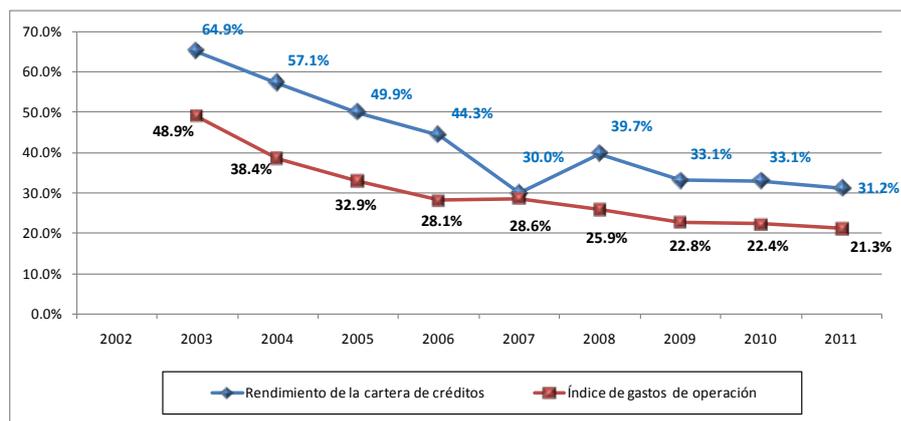


Figura 38: Rendimiento de la Cartera e Índice de Gastos  
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

### 4.4.3 RENTABILIDAD

El retorno sobre patrimonio presenta niveles sobre el 20% a excepción de los años 2007 y 2009. Mientras el retorno sobre los activos ha permanecido sobre el 3.5% a excepción del año 2009..

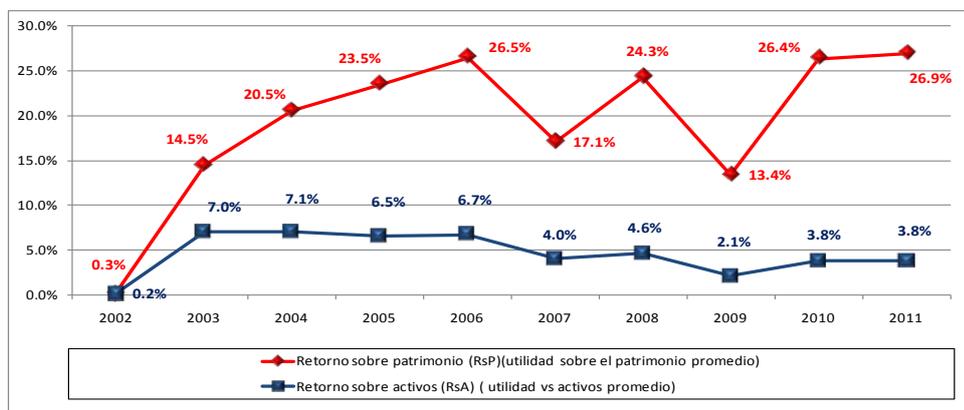
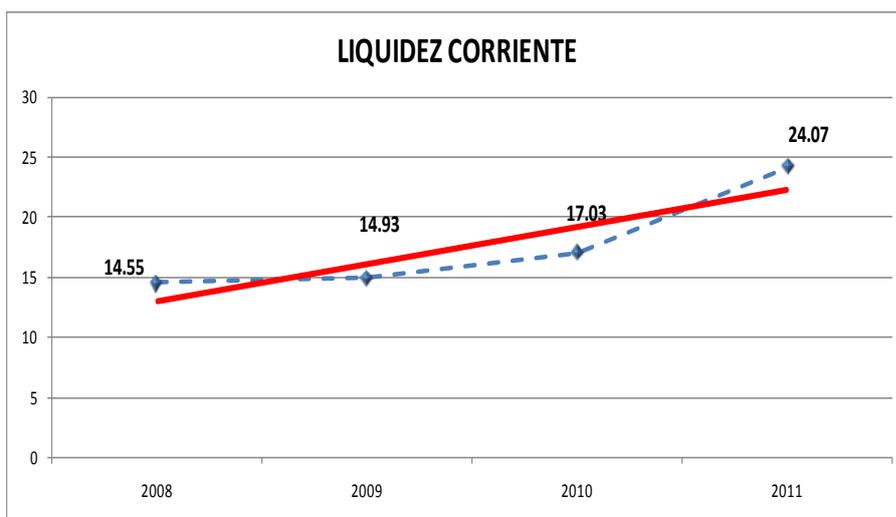
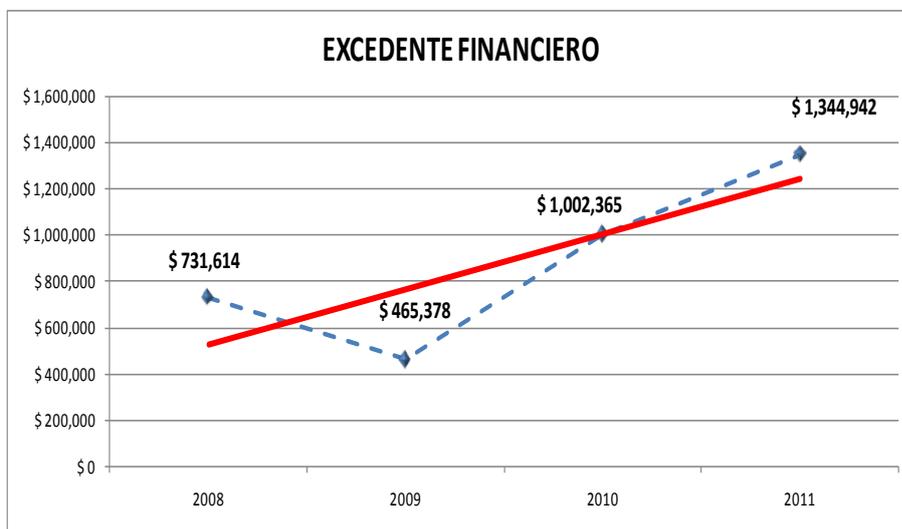
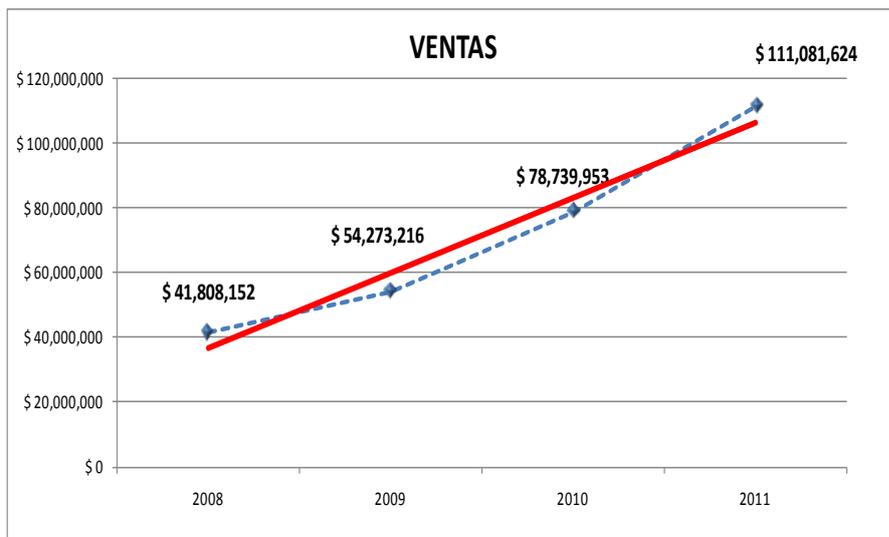


Figura 39: Retorno sobre Patrimonio y Retorno sobre activos.  
Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

### 4.4.4 PILARES FINANCIEROS

Los pilares financieros considerados en este análisis son las ventas, excedente financiero, liquidez corriente y endeudamiento, representados en las Figuras No. 40.



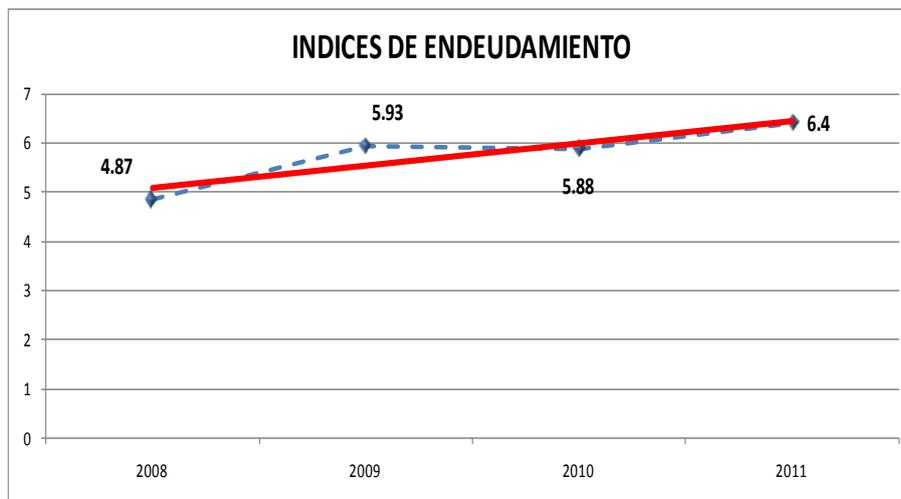


Figura 40: Índices Financieros

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

#### 4.4.5 ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 47: Balance General Fundación ESPOIR

<b>Balance general</b>					
<b>Fundación Para El Desarrollo Integral ESPOIR</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012-6</b>
<b>ACTIVOS</b>	//////				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>737,463</b>	<b>1,413,247</b>	<b>1,750,878</b>	<b>4,722,550</b>	<b>9,193,099</b>
Efectivo en caja	285,173	653,983	776,122	1,839,912	4,350,859
Depósitos con interés e inversiones a < 1 año	214,000	164,000	390,227	1,004,167	450,104
Gastos prepagados	14,847	145,478	34,331	74,697	6,724
Intereses devengados	195,785	259,942	336,453	595,283	839,367
Otros activos circulantes	27,658	189,845	213,744	1,208,491	3,546,045
<b>CARTERA DE PRÉSTAMOS NETOS</b>	<b>15,024,423</b>	<b>20,027,251</b>	<b>26,894,193</b>	<b>41,790,071</b>	<b>39,451,853</b>
Cartera de préstamos brutos (saldo de capital)	15,284,495	20,473,375	27,566,328	42,712,442	41,537,142
(Reservas para pérdidas de préstamos)	-260,072	-446,124	-672,135	-922,371	-2,085,289
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>963,081</b>	<b>1,200,759</b>	<b>1,198,162</b>	<b>1,376,739</b>	<b>13,250,070</b>
Inversiones a > 1 año	7,838	11,038	11,070	11,070	11,070
Bienes y equipamientos netos	817,557	981,151	967,725	1,034,064	1,754,545
Otros activos a largo plazo	137,687	208,570	219,367	331,606	11,484,455
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>16,724,967</b>	<b>22,641,257</b>	<b>29,843,232</b>	<b>47,889,360</b>	<b>61,895,022</b>
<b>PASIVOS</b>	//////				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>5,068,533</b>	<b>9,397,657</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)	3,157,955	6,936,820	6,388,182	13,894,199	22,302,628
Otros pasivos a corto plazo	1,910,578	2,460,837	3,893,947	11,870,382	5,448,855
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>8,805,587</b>	<b>9,909,626</b>	<b>15,224,764</b>	<b>16,260,517</b>	<b>26,626,553</b>
Fondos tomados en préstamo a largo plazo (> 1 año)	8,805,587	9,909,626	13,874,764	14,660,517	16,059,874
Cuentas de cuasicapital	0	0	1,350,000	1,600,000	2,850,000
Otros pasivos a largo plazo	0	0	0	0	7,716,679
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>13,874,119</b>	<b>19,307,283</b>	<b>25,506,893</b>	<b>42,025,098</b>	<b>54,378,036</b>
<b>PATRIMONIO</b>	//////				
Capital social pagado	832,665	832,665	832,665	832,665	832,665
Ganancias / pérdidas del año en curso	608,738	410,170	1,002,365	1,527,922	1,082,020.7
Reservas / Beneficios retenidos / Pérdidas acumuladas	1,409,445	2,091,140	2,501,310	3,503,674	5,031,596.6
Otras cuentas de capital	0	0	0	0	570,704.0
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>2,850,848</b>	<b>3,333,975</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>16,724,967</b>	<b>22,641,257</b>	<b>29,843,232</b>	<b>47,889,360</b>	<b>61,895,022</b>

## Estado de ganancias y pérdidas

<b>FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR</b>						
<b>AÑO</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>		<b>4,841,829</b>	<b>5,944,388</b>	<b>7,985,335</b>	<b>11,861,806</b>	<b>14,784,858</b>
Intereses y comisiones de la cartera de préstamos		4,827,577	5,917,074	7,939,790	11,658,075	14,599,406
Intereses y comisiones en efectivo		4,631,792	5,657,133	7,603,337	11,062,792	13,760,039
<i>Devengados ( Intereses por cobrar)</i>		195,785	259,942	336,453	595,283	839,367
Intereses y comisiones de las inversiones		14,252	24,999	34,263	192,337	177,570
Otros ingresos procedentes de servicios financieros		0	2,314	11,282	11,394	7,882
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>854,504</b>	<b>1,158,573</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		773,761	1,013,285	1,794,897	2,266,047	3,050,820
Otros gastos financieros		80,743	145,288	270,194	659,238	158,975
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>		<b>3,987,325</b>	<b>4,785,815</b>	<b>5,920,244</b>	<b>8,936,521</b>	<b>11,575,062</b>
Gastos de provisión para pérdidas de préstamos		150,154	282,639	353,578	468,285	1,665,378
<b>MARGEN FINANCIERO NETO (después de la provisión)</b>		<b>3,837,171</b>	<b>4,503,176</b>	<b>5,566,666</b>	<b>8,468,237</b>	<b>9,909,684</b>
<b>Gastos de operación</b>		<b>3,143,373</b>	<b>4,083,245</b>	<b>5,156,112</b>	<b>6,899,554</b>	<b>8,889,958</b>
Gastos de personal		1,374,655	2,476,050	3,245,622	4,275,874	5,318,905
Gastos administrativos		1,768,717	1,607,195	1,910,491	2,623,681	3,571,053
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN NETO</b>		<b>693,798</b>	<b>419,932</b>	<b>410,554</b>	<b>1,568,682</b>	<b>1,019,726</b>
Ingresos de no explotación (no extraordinarios)		0	45,780	807,952	202,359	254,371
<b>INGRESOS NETOS (no extraordinarios)</b>		<b>693,798</b>	<b>465,712</b>	<b>1,218,506</b>	<b>1,771,041</b>	<b>1,274,097</b>
Ingresos extraordinarios		37,815	0	0	0	0
Gastos extraordinarios		0	334	3,023	4,134	0
<b>INGRESOS NETOS (antes de donaciones y impuesto sobre la renta)</b>		<b>731,614</b>	<b>465,378</b>	<b>1,215,484</b>	<b>1,766,907</b>	<b>1,274,097</b>
Donaciones		0	0	0	0	0
Impuestos sobre ingresos y beneficios		122,876	55,207	213,119	238,985	192,076
<b>INGRESOS NETOS</b>		<b>608,738</b>	<b>410,171</b>	<b>1,002,365</b>	<b>1,527,922</b>	<b>1,082,021</b>

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR.

## 4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio financiero, el análisis del punto de equilibrio en una organización financiera requiere realizar las siguientes consideraciones:

- Determinación del saldo promedio deudor por préstamos, para esto se debe determinar el saldo de la cartera promedio y el número de préstamos promedios vigentes en periodo de análisis.
- Es importante señalar que para facilidad del esquema de cálculo los distintos costos y el precio de venta se deben convertir en valores porcentuales o tasas, lo que permitirá realizar la aplicación de la fórmula de punto de equilibrio
- Determinación del precio de venta unitario mediante el cálculo de la tasa de interés efectiva o mediante el cálculo de la tasa de interés promedio ponderada durante el periodo de análisis. Para el caso de la Fundación se determinó el precio de la venta al público unitario mediante la relación ingresos por cartera y asistencia técnica versus la cartera vigente promedio, obteniendo así el precio de venta en forma de tasa
- Identificación de los costos variables y fijos:
- Se debe establecer la relación de la variabilidad de los costos respecto a los distintos volúmenes de cartera. Para el caso de la Fundación se establecieron como costos netamente variables a las provisiones de cartera, costo variable de personal (premios y comisiones por colocaciones) y el costo de financiamiento.

- En el siguiente paso se cuantifican los costos fijos totales mediante diferencia entre los costos totales y los costos variables incurridos en el periodo de análisis.
- El siguiente paso consiste en establecer el margen de contribución aplicando la fórmula general: precio de venta unitario - costos variables unitarios= margen de contribución, donde:
  - $Pvu = \text{saldo deudor promedio por préstamo por tasa de interés efectiva}$
  - $Cvu = \text{cv unitario de provisiones} + \text{cv unitario de personal, donde}$
  - $CVU \text{ de provisiones} = \text{saldo deudor promedio por préstamo por tasa de provisión y}$
  - $CVU \text{ de personal} = \text{saldo deudor promedio por préstamo por tasa de costo variable de personal}$
- Finalmente se determina el punto de equilibrio con la fórmula general:  
 $\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos totales} / \text{Margen de contribución}$

Para el año 2011 el punto de equilibrio con un margen de contribución de USD\$90 se ubicó en 69.316 operaciones de crédito activas en una cartera de USD\$ 29.898.060, mientras que para el año 2012 el margen de contribución se fijó en USD\$89 y el volumen de créditos en el punto de equilibrio fue de 90.563 con una cartera de USD\$ 46.259.813. en los años anteriores al 2011 el margen de contribución fue superior a UD\$90, lo que proporcionó una holgura financiera a la fundación pudiendo alcanzar sin dificultad el punto de equilibrio.

En el año 2012 el margen de contribución se vio afectado por el incremento en el requerimiento de provisiones de cartera por el deterioro de la misma, disminuyendo la holgura de la institución para llegar a su punto de equilibrio. Análisis del punto de equilibrio desde el año 2008 al 2012, detallado en la Tabla No. 48.

Tabla 48: Punto de equilibrio nacional

Datos	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>Cartera promedio vigente</b>	\$ 10,238,362	\$ 14,915,601	\$ 21,949,528	\$ 31,761,525	\$ 45,339,470
<b># de prestamos promedio vigente</b>	\$ 30,230	\$ 40,962	\$ 56,765	\$ 73,637	\$ 88,761
<b>Pasivo Promedio</b>	\$ 8,536,776	\$ 12,029,790	\$ 18,320,496	\$ 24,070,074	\$ 34,110,760
<b>Intereses ganados</b>	\$ 4,827,577	\$ 5,962,855	\$ 8,747,743	\$ 11,860,434	\$ 14,867,049
<b>Interes causados</b>	\$ 854,504	\$ 1,158,573	\$ 2,065,091	\$ 2,925,285	\$ 3,209,795
<b>Provisiones anuales (cv)</b>	\$ 150,154	\$ 282,639	\$ 353,578	\$ 468,285	\$ 1,665,378
<b>Incentivos por colocación (cv)</b>	\$ 315,377	\$ 355,385	\$ 601,767	\$ 894,479	\$ 1,050,941
<b>Costos totales operación</b>	\$ 3,266,249	\$ 4,138,786	\$ 5,372,254	\$ 7,142,673	\$ 9,095,307
<b>Costos Fijo</b>	\$ 2,950,872	\$ 3,783,401	\$ 4,770,487	\$ 6,248,194	\$ 8,044,366
<b>Proceso</b>					
<b>Saldo deudor promedio por préstamo</b>	\$ 338.69	\$ 364.13	\$ 386.68	\$ 431.33	\$ 510.80
<b>Tasa interes efectiva ( pv)</b>	47.15%	39.98%	39.85%	37.34%	32.79%
<b>Tasa de provisión incobrables( cvu)</b>	1.47%	1.89%	1.61%	1.47%	3.67%
<b>Tasa de costo variable de personal (cvu)</b>	3.08%	2.38%	2.74%	2.82%	2.32%
<b>Tasa de financiamiento</b>	10%	10%	11%	12%	9%
<b>Margen de Contribución</b>	110.40	94.93	93.69	90.14	88.83
<b>Punto equilibrio</b>					
margen de contribución	\$ 110	\$ 95	\$ 94	\$ 90	\$ 89
costos fijos	\$ 2,950,872	\$ 3,783,401	\$ 4,770,487	\$ 6,248,194	\$ 8,044,366
<b>volumen de equilibrio de créditos( = costos fijos / margen contribución )</b>	<b>26,730</b>	<b>39,856</b>	<b>50,918</b>	<b>69,316</b>	<b>90,563</b>
<b>Cartera en el punto de equilibrio ( = Volumen de equilibrio de los créditos X saldo deudor promedio por préstamo )</b>	<b>\$ 9,053,076</b>	<b>\$ 14,513,097</b>	<b>\$ 19,688,827</b>	<b>\$ 29,898,060</b>	<b>\$ 46,259,813</b>
<b>CARTERA VIGENTE</b>	\$ 15,284,495	\$ 20,473,375	\$ 27,566,328	\$ 42,712,442	\$ 52,623,069
<b>BRECHA CARTERA VIGENTE PROMEDIO (+ -)</b>	<b>\$ 6,231,420</b>	<b>\$ 5,960,277</b>	<b>\$ 7,877,502</b>	<b>\$ 12,814,382</b>	<b>\$ 6,363,256</b>

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

#### 4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN DEL COSTO UNITARIO

La fundación ha mantenido un porcentaje de margen de contribución equivalente al 60% del precio de venta durante los años 2008 al 2011, para el año 2012 este porcentaje disminuyó al 53%, debido principalmente al impacto del costo variable de las provisiones de cartera, el mismo que subió porcentaje de representatividad del 3% y 4% durante los años 2008 al 2011 al 7% en el año 2012. Similar situación se presentó con los costos financieros que pasaron del 21% respecto del PVP en el 2008 al 29%. El análisis del costo unitario, refleja el impacto de las dos variables en la utilidad unitaria, a dicho nivel de costos el saldo promedio deudor de crédito es insuficiente para generar utilidad unitaria por lo que la Fundación se ve obligada a mantener un mayor número de operaciones de crédito para poder cubrir el impacto del incremento de los costos variables de provisiones y financiamiento. Ver Tabla No. 49.

Tabla 49: Composición del costo unitario

Composición del unitario	costo	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
PV		\$ 159.70	100%	\$ 145.57	100%	\$ 154.11	100%	\$ 161.07	100%	\$ 167.49	100%
CV PROVISIONES		\$ 4.97	3%	\$ 6.90	5%	\$ 6.23	4%	\$ 6.36	4%	\$ 18.76	11%
CV COMISIONES		\$ 10.43	7%	\$ 8.68	6%	\$ 10.60	7%	\$ 12.15	8%	\$ 11.84	7%
CV FINANCIERO	COSTO	\$ 33.90	21%	\$ 35.07	24%	\$ 43.59	28%	\$ 52.42	33%	\$ 48.07	29%
MC		\$ 110.40	69%	\$ 94.93	65%	\$ 93.69	61%	\$ 90.14	56%	\$ 88.83	53%
COSTO UNITARIO	FLJO	\$ 97.62	61%	\$ 92.36	63%	\$ 84.04	55%	\$ 84.85	53%	\$ 90.63	54%
UTILIDAD UNITARIA		\$ 12.78	8%	\$ 2.56	2%	\$ 9.65	6%	\$ 5.29	3%	(\$ 1.80)	-1%

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

Tabla 50: Punto de equilibrio por regional

<b>PUNTO EQUILIBRIO 2012</b>	<b>MANABI</b>	<b>AZUAY</b>	<b>EL ORO</b>	<b>GUAYAS</b>	<b>LOS RIOS</b>	<b>STO DOMINGO</b>	<b>QUITO SUR</b>
<b>Cartera promedio vigente</b>	17,427,348	3,278,061	11,336,369	6,133,017	6,042,719	2,022,475	2,855,532
<b># de préstamos promedio vigente</b>	36,565	4,588	14,912	11,128	12,957	6,125	1,241
<b>Pasivo Promedio</b>	17,238,960	3,405,575	13,216,599	6,154,951	5,384,016	2,165,378	2,552,020
<b>Interés causados (cv)</b>	2,502,555	489,830	1,502,936	828,593	1,077,622	218,128	185,955
<b>Intereses ganados</b>	5,716,889	1,002,763	3,592,448	1,770,476	2,135,436	678,401	376,015
<b>Provisiones anuales (cv)</b>	238,486	149,117	250,026	210,544	374,255	86,561	28,037
<b>Costos totales operación</b>	2,068,941	411,114	1,253,682	860,330	833,279	462,930	157,487
<b>Costos Fijo</b>	1,649,194	369,331	968,164	735,942	712,175	437,558	127,794
<b>Proceso</b>							
<b>Saldo deudor promedio por préstamo</b>	<b>476.61</b>	<b>714.56</b>	<b>760.22</b>	<b>551.16</b>	<b>466.37</b>	<b>330.23</b>	<b>2,300.99</b>
<b>Tasa interés efectiva ( pv)</b>	<b>32.80%</b>	<b>30.59%</b>	<b>31.69%</b>	<b>28.87%</b>	<b>35.34%</b>	<b>33.54%</b>	<b>13.17%</b>
<b>Tasa de provisión incobrables( cvu)</b>	<b>1.37%</b>	<b>4.55%</b>	<b>2.21%</b>	<b>3.43%</b>	<b>6.19%</b>	<b>4.28%</b>	<b>0.98%</b>
<b>Tasa de costo variable de personal (cvu)</b>	<b>2.41%</b>	<b>1.27%</b>	<b>2.52%</b>	<b>2.03%</b>	<b>2.00%</b>	<b>1.25%</b>	<b>1.04%</b>
<b>Tasa costo financiamiento(cvu)</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>69.16</b>	<b>74.20</b>	<b>118.55</b>	<b>54.81</b>	<b>33.23</b>	<b>59.23</b>	<b>88.81</b>
<b>Punto equilibrio</b>							
margen de contribución	69.16	74.20	118.55	54.81	33.23	59.23	88.81
costos fijos	1,649,194	369,331	968,164	735,942	712,175	437,558	127,794
<b>volumen de equilibrio de créditos( = costos fijos / margen contribución )</b>	<b>23,847</b>	<b>4,978</b>	<b>8,167</b>	<b>13,427</b>	<b>21,429</b>	<b>7,388</b>	<b>1,439</b>
<b>Cartera en el punto de equilibrio</b> ( = Volumen de equilibrio de los créditos X saldo deudor promedio por préstamo )	<b>11,365,709</b>	<b>3,556,940</b>	<b>6,208,615</b>	<b>7,400,415</b>	<b>9,993,803</b>	<b>2,439,657</b>	<b>3,311,017</b>
<b>BRECHA DE CARTERA</b>	<b>6,061,639</b>	<b>-278,879</b>	<b>5,127,754</b>	<b>-1,267,398</b>	<b>-3,951,085</b>	<b>-417,182</b>	<b>-455,485</b>

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

## 4.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Los productos de crédito que ofrece Fundación ESPOIR están destinados a satisfacer los requerimientos de liquidez y capital de trabajo de las clientes. Con una fuerte especialización en la metodología de banca comunal la Fundación ofrece el producto Banca comunal con Educación dirigida principalmente a mujeres microempresarias que se agrupan en Bancos comunales, el plazo de este producto fluctúa entre cuatro y seis meses con pagos quincenales y valores individuales desde USD\$350 hasta USD\$1.800, con una tasa de interés del 30.50% efectiva sobre saldos. El costo de educación de este producto para las clientes fluctúa entre el 13 y 14% anual en relación al monto de crédito. A más del producto estrella de banca comunal, la Fundación oferta para este mismo segmento de clientes créditos complementarios para atender requerimientos de liquidez inmediatos tales como crédito emergente con plazos de entre 1 y seis meses y valores que van desde USD\$100 hasta USD\$600 con pagos mensuales y un tasa efectiva anual sobre saldos de 26.90, otros productos adicionales son: el crédito escolar para apoyar a los gastos que deben realizar las clientes de la Fundación en la educación de sus hijos; el crédito mejoramiento de vivienda para realizar adecuaciones a las viviendas de las socias, el crédito preciso para atender necesidad inmediatas de liquidez, con pagos mensuales y con plazos que se adecuan a los requerimientos individuales de las clientes.

Para atender a un segmento con necesidades de liquidez mayores la fundación otorga los productos: Crédito individual minorista con montos de de USD\$1.000 a USD\$3.000 y plazos de seis a dieciocho meses; Crédito Microempresarial con montos de USD\$3.000 hasta USD\$10.000 en plazos de seis a treinta y seis meses y pagos mensuales; Crédito rural individual enfocado en clientes de sectores rurales que no pertenecen al segmento de clientes de banca comunal y que se otorgan en plazos de seis a doce meses y con montos de USD\$600 a USD\$1.500.

Adicionalmente ofrece el producto Prenda Oro, un producto destinado tanto a clientes de Banca comunal como clientes del segmento de crédito individual con plazos que van desde uno a tres meses y montos de USD\$20 a USD\$500. Ver detalle en la Tabla No. 53.

Tabla 51: Resumen de portafolio de productos

PRODUCTO	BANCA COMUNAL	BANCA RURAL	EMPRESARIAL	INDIVIDUAL	EMERGENTE	VIVAMOS MEJOR	ESCOLAR	RURAL	PRENDA ORO	PRECISO	BRIGADISTA
METODOLOGIA	GRUPAL	GRUPAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL
TASA INTERES MAX	24.67%	22.10%	24.54%	26.92%	26.92%	18.08%	26.92%	26.92%	25.75%	26.92%	26.92%
MONTO MINIMO	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 3,000.00	\$ 800.00	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 100.00	\$ 600.00	\$ 20.00	\$ 100.00	\$ 10.00
MONTO MAXIMO	\$ 2,200	\$ 2,200	\$ 10,000	\$ 3,000	\$ 600	\$ 1,000	\$ 300	\$ 1,500	\$ 500	\$ 500	\$ 300
PLAZO MIN (meses)	4	4	6	6	1	2	1	6	1	1	1
PLAZO MAX(meses)	6	6	36	18	6	12	4	12	3	6	6
FRECUENCIA PAGO interés	QUINCENAL	QUINCENAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	ANTICIPADO	MENSUAL	MENSUAL
FRECUENCIA PAGO capital	QUINCENAL	QUINCENAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL
TIPO GARANTIA	SOLIDARIA	SOLIDARIA	PERSONAL PRENDARIA HIPOTECARIA	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.	QUIROGRAF.

Fuente: Información interna Fundación ESPOIR

#### 4.7 ANALISIS SITUACIONAL

Actualmente la Fundación ESPOIR opera en 7 provincias del Ecuador, en Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, El Oro, Azuay, Guayas y Los Ríos, y una nueva oficina en el Sur de Quito sus oficinas centrales administrativas se en la ciudad de Quito. Fundación ESPOIR se ha especializado en la metodología de Banco Comunal con educación, facilitando el acceso al crédito, incentivando el ahorro y capacitando a la población meta en diversos temas.

Se define como canales de ejecución la estructura física de las oficinas que mantiene la Fundación en las seis provincias del país. (Manabí, Azuay, El Oro, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo). La Fundación cuenta con una oficina central ubicada en la ciudad de Quito, donde funciona la Dirección Ejecutiva y los departamentos Operativo, Administrativo Financiero, Recursos Humanos y Auditoria Interna.

La Fundación ESPOIR-Mibankito y su estrategia institucional, abarcan la misión, visión y objetivos institucionales más los objetivos específicos.

Fundación ESPOIR mantiene 6 oficinas regionales con 25 puntos de atención. A Diciembre del 2012 la Fundación ESPOIR cuenta con 90.608 clientes, **73.984 prestatarios activos**, de los cuales el 82% corresponden a

**Bancas Comunes** (formando un total de **3.933 Bancos**), y el 18% a créditos individuales; con una cartera en balance de **US\$ 52'623,069**.

ESPOIR no cuenta con cajas para atención a clientes, los desembolsos y recuperaciones son realizados a través de la infraestructura operativa de varias instituciones financieras. Para lo cual mantiene aperturadas cuentas corrientes en varios bancos, a nivel nacional.

Actualmente, Fundación ESPOIR utiliza el mecanismo de cheques para los desembolsos por concesiones de crédito, los mismos que son entregados a los clientes por el promotor de crédito.

Para las recuperaciones de crédito utiliza los siguientes mecanismos:

- ✓ Depósitos directos por ventanilla en las cuentas de ESPOIR en los bancos Pichincha Guayaquil Machala, Comercial de Manabí, Banco Internacional, Servipagos, Produbanco;
- ✓ Débitos directos a las cuentas de los bancos comunales para ser acreditados en las cuentas de ESPOIR en los Bancos Pichincha, Guayaquil y Comercial de Manabí;
- ✓ Depósito identificado en los bancos Pichincha, Guayaquil, Internacional, Servipagos; depósitos a través de RTC con las cooperativas Santa Ana, San Antonio, Mego, Benéfica.

## 4.8 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor se considera una herramienta que permite llevar a cabo el análisis interno, a través de la clasificación, investigación y entendimiento de los procesos que se convierten en productos y servicios, en el caso de Fundación ESPOIR, el proceso se inicia con la promoción del crédito por parte del personal de crédito, donde se realiza la difusión de los productos institucionales, luego viene el requerimiento del cliente (Logística de entrada), ante el promotor de crédito, continua el proceso con el análisis del cliente, la calificación y aprobación de la solicitud, y continúa con el proceso de desembolso del crédito. El siguiente dentro de la cadena de valor es el proceso de post venta que involucra la recuperación y seguimiento del crédito, hasta su completa cancelación y la colocación de un nuevo crédito.

Para que todo el proceso de crédito se ejecute existe procesos de apoyo entre los que se destaca el proceso de educación para el producto de banca comunal, el mismo que esta incluido en el proceso de postventa.

Los procesos generales de apoyo estan constituidos por la gestión financiera, gestion de recursos humanos, gestionde sistemas, gestion de auditoría,gestión deriesgos.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	GESTION FINANCIERA , PROCURACION DE FONDOS PRESENTACION DE INFORMACION FINANCIERA E INDICADORES						
	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 SELECCIÓN 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	DE	PROCESO CARTERA	DE	EDUCACION	POST VENTA
	CAMPAÑAS DE VENTAS Y DIFUSION REALIZADAS EN LAS COMUNIDADES	SOLICITUD CREDITO	DE	VERIFICACION INFORMACION	DE	IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS EDUCACION	SEGUIMIENTO Y VERIFICACION DEL CRÉDITO
	VISITA INDIVIDUAL A NEGOCIOS Y LOCALES COMERCIALES	DETERMINACION MONTOS	DE	ANALISIS SOLICITUD CRÉDITO	DE	SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS EDUCACION	RECUPERACION OPERATIVA
	REUNIONES DE DIFUSION Y SOCIALIZACION DE LA METODOLOGIA	DETERMINACION PLAZOS	DE	EVALUACION SOLICITUD	DE		RECUERACION EXTRAJUDICIAL Y JUDICIAL
	ESTUDIOS DE MERCADO	DETERMINACION TASAS	DE	APROBACION SOLICITUD	DE		CANCELACION TOTAL
	DETERMINACION DE NECESIDADES DE LOS POTENCIALES CLIENTES	RECEPCION INFORMACION	DE	DESEMBOLSO			REPRESTAMOS
VALOR PARA EL CLIENTE: ENTREGA DEL CREDITO POR PARTE DE LA FUNDACION EN LOS PLAZOS Y MONTOS SOLICITADOS							

Figura 41: Cadena de Valor.

## 4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Fundación ESPOIR, ha sido diseñada de manera vertical, priorizando el enfoque departamental, en donde no se han definido niveles transversales en los procesos de la institución.

Sin embargo, es importante señalar el manejo de forma descentralizada de uno de los principales procesos dentro de la cadena de valor, permitiendo a cada una de las unidades de negocios de la Fundación trabajar en forma ágil y eficiente, el proceso en mención consiste en la promoción y difusión de los productos institucionales, manejando estrategias diferenciadas para cada regional dependiendo de las características socioculturales de cada localidad.

Para los otros procesos de la cadena de valor se mantiene políticas y esquemas uniformes determinados en la oficina principal.

La estructura administrativa central agrupa a las principales unidades de apoyo encabezadas por la dirección ejecutiva, las principales áreas son: Talento Humano que cuenta con un Director de área y personal de apoyo; Tecnología y comunicaciones con un Director de área y personal encargado de comunicaciones, bases de datos y apoyo a usuarios; Auditoría, con un auditor interno y cuatro auditores de campo; Dirección administrativa financiera con un director como responsable de las áreas de contabilidad,

administración y procuración de fondos; Riesgos, con un oficial nacional como responsable.

En cada una de las oficinas regionales o sucursales la estructura esta encabezada por un coordinador regional un administrados de la regional, supervisioes de crédito supervisores de educación y personal de apoyo operativo.

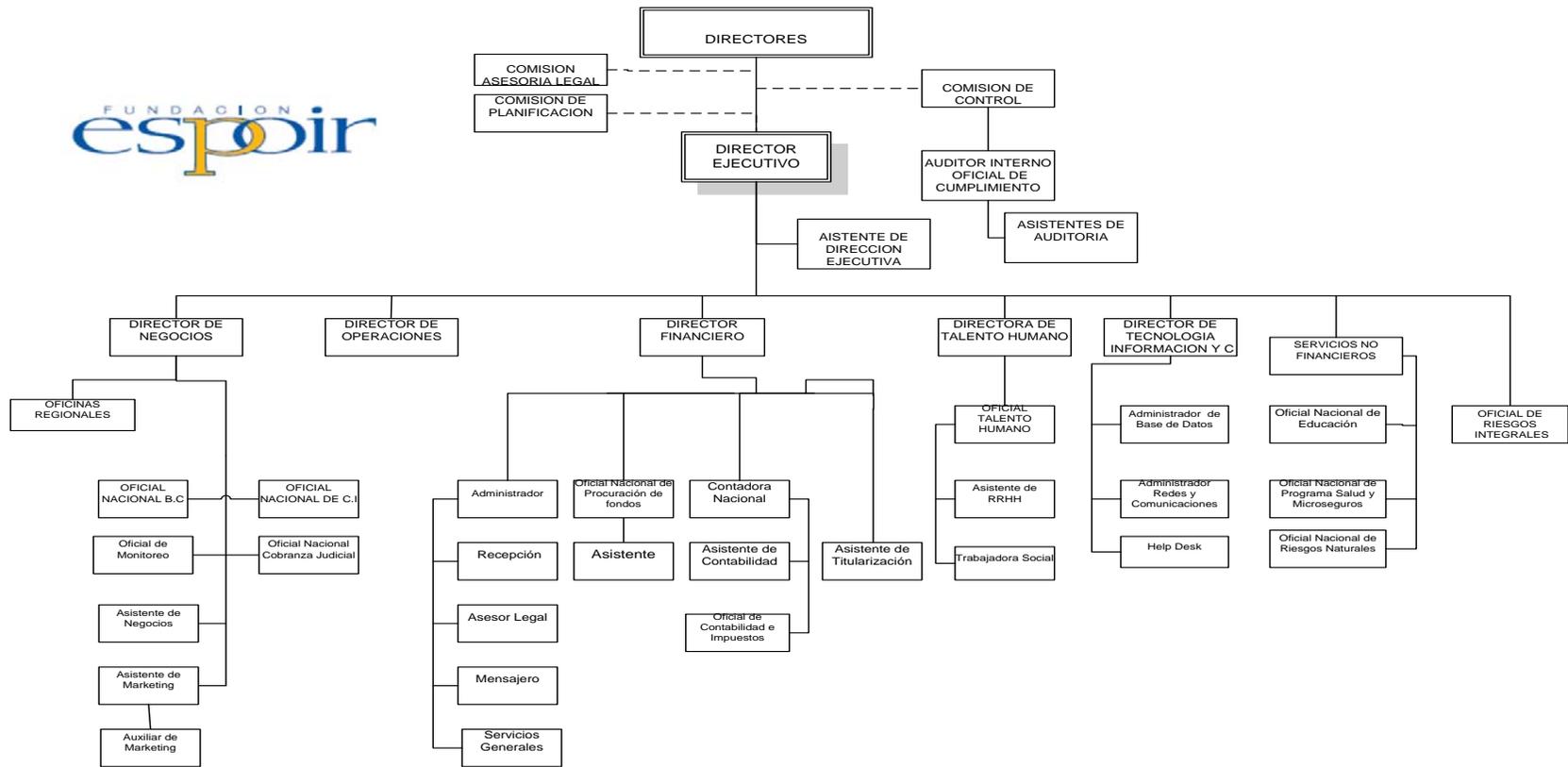


Figura 42: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

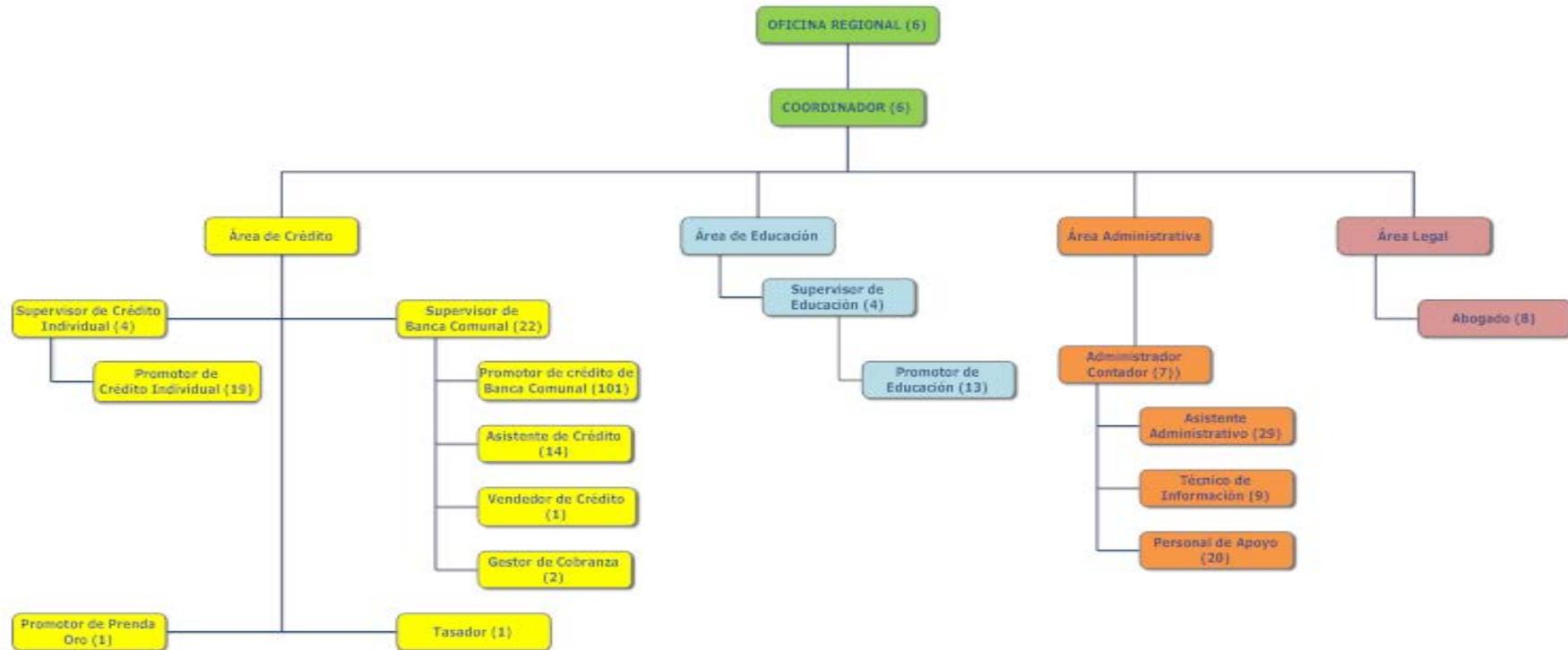


Figura 43: Organigrama por sucursal.

## 4.10 MACRO PROCESOS PRINCIPALES

### 4.10.1 MERCADEO:

Esta área es parte de los macro-procesos principales de la organización, es de reciente creación y pertenece a la gestión de operaciones. Los procesos de la gestión de mercadeo se encuentran claramente definidos. El área la conforma una sola persona y está concebida como un área de apoyo.

Las responsabilidades son:

- Manejo de la Imagen institucional
- Coordinación en estudios de Mercado
- Apoyo para el análisis de la competencia
- Apoyo en el desarrollo de estrategias de Mercadeo
- Publicidad

Fortalezas: Pro actividad y creatividad. Fuentes de información precisas.

Debilidades: Área poco desarrollada. Carencia de empoderamiento. Falta de presupuesto del área. Falta de ejecutividad en la aprobación de los planes de mercadeo.

### 4.10.2 VENTAS:

Responde al área de operaciones. La estructura de ventas está conformada por los equipos de promotores de crédito, es un área competente. Existe debilidad en los procesos de supervisión (no

estandarizados). La estructura de ventas está conformada por 171 colaboradores que llegan a 7 regiones.

Las responsabilidades son:

- Garantizar el cumplimiento de los presupuestos de ventas
- Garantizar el cumplimiento de las metodologías crediticias
- Seguimiento y desarrollo de clientes
- Ampliación de cobertura
- Control y monitoreo de calidad de cartera

Fortalezas: Personal experimentado y comprometido. Servicio personalizado. Amplio portafolio de productos para BC

Debilidades: Debilidad en procesos de supervisión. Ausencia de protocolos de servicio. Ausencia de productos complementarios para crédito individual.

#### **4.10.3 CRÉDITO:**

Es un proceso que forma parte del área de operaciones. El número de colaboradores que tienen relación con el proceso de crédito es 215 colaboradores (promotores, supervisores, coordinadores, oficiales de crecimiento/cobertura y director de negocios). Esta área tramitó 181.848 créditos en el año 2011, cuenta con 24 puntos de atención distribuidos en 7 regiones, de las cuales 13 son oficinas completas y las 11 restantes son pequeños puntos de atención atendidos por 1 ó 2 personas.

Las responsabilidades son:

- Instrumentación de la operación del crédito

- Ingreso y validación de información de clientes al sistema
- Desembolso del crédito

Fortalezas: Agilidad en la entrega del crédito. Personal experimentado y comprometido

Debilidades: Infraestructura (número de puntos de atención y tamaño de oficinas). Ausencia de planes de capacitación para el área.

#### **4.10.4 EDUCACIÓN:**

El proceso educativo se realiza con carácter obligatorio en las reuniones quincenales de cada uno de los bancos comunales. Las sesiones educativas son impartidas por el Promotor (a) de crédito (285) debidamente entrenado, o por Promotores de Educación (20).

El área de educación contribuye con el 35% de los ingresos de la Fundación y representa menos del 10% de los costos. Adicionalmente contribuye de manera importante al cumplimiento de la misión de ESPOIR.

El área de educación cumple un papel de fortalecimiento en el conocimiento de la metodología por parte del cliente y al cumplimiento de las políticas del crédito. Esta área ayuda de manera importante a la venta de los productos

Las responsabilidades del área son:

- Capacitar como mínimo al 90% de los bancos comunales activos
- Asegurarnos que haya un adecuado funcionamiento del programa educativo.

Fortalezas: Contamos con los recursos necesarios. Organización comprometida con el desarrollo económico y social de sus clientes.

Debilidades: No contar con un sistema informático para reportes de indicadores sociales y de gestión. Personal no capacitado. Falta de material de apoyo. Sobre carga de trabajo.

#### **4.10.5 RECUPERACIÓN:**

Es un proceso que forma parte del área de operaciones. Es un proceso relativamente eficiente llevado a cabo por 6 cargos (promotor, técnico de información, administrador, oficial de comunicaciones, oficial de base de datos y gestor de cobranza).

Las responsabilidades son:

- Garantizar el cobro de créditos otorgados

- Registro de los pagos efectuados
- Emisión de informes de morosidad

Fortalezas: Sistemas informáticos adecuados.

Debilidades: Operatividad de los Mecanismos alternos de recuperación

#### **4.10.6 ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CONTABILIDAD:**

Esta área es parte de los procesos de apoyo, no cuenta con un equipo completo y capacitado, El área está conformada por 15 personas, de las cuales 8 se encuentran en oficinas centrales y 7 en oficinas regionales. Los niveles de productividad del área se encuentran limitados debido a una inadecuada estructura que pueda responder eficientemente al tamaño y crecimiento de la organización. Esta unidad realizaba el apoyo a otras áreas, y conforme ha ido creciendo la organización no se delimitaron claramente los procesos del área financiera contable y esto provoca que el personal del área se involucre en procesos que corresponden a otras áreas.

Las responsabilidades del área son:

- Manejo de la liquidez de la organización (Flujo de efectivo y manejo de inversiones)
- Planificación y seguimiento presupuestario
- Generación de mecanismos de transaccionalidad
- Procuración de fondos
- Contabilidad (generación y aprobación de estados financieros)
- Recursos Humanos

➤ Área administrativa

Fortalezas: Personal comprometido,

Debilidades: Sobre carga laboral. Perfiles contables poco capacitados. Falta de segregación de funciones.

#### **4.10.7 RECURSOS HUMANOS:**

Esta área es parte de los procesos de apoyo. El área está no dispone del personal suficiente para encontrarse debidamente estructurada, está conformada por 3 personas, lo que hace que el desempeño no sea altamente eficiente debido a la demanda operativa y a procesos no claros.

Esta área está focalizada en atender las necesidades institucionales principalmente de personal y sus requerimientos y del manejo de los subsistemas de la gestión del talento humano.

Las responsabilidades del área son:

- Administración de los Sistemas y Sub sistemas de Recursos Humanos
- Responsable de la comunicación interna en temas referentes a RR/HH

Debilidades: Sobre carga laboral. Débiles habilidades técnicas. Ausencia de trabajo en equipo. Poco empoderamiento

#### **4.10.8 SISTEMAS:**

Esta área es parte de los procesos de apoyo, cuenta con una infraestructura conformada por 12 personas (5 en matriz y 7 en regionales). Esta área reporta directamente a la Dirección Ejecutiva. El área se encarga del manejo de los sistemas e información bases de datos e infraestructura tecnológica. El aplicativo de crédito, tiene una estructura flexible y parametrizable lo que facilita la generación de productos, manteniendo información en tiempo real de todas las transacciones interrelacionadas con los módulos de contabilidad, nómina, bancos, impuestos. El sistema opera sobre una plataforma SQLserver y tiene una estructura **“cliente – servidor”**.

Las responsabilidades del área son:

- Garantizar el acceso y la disponibilidad a la información
- Adecuado funcionamiento del recurso tecnológico

Fortalezas: Información en tiempo real. Apertura de la gerencia para la implementación de nueva tecnología

Debilidades: Limitaciones del manejo de la base de datos por la dependencia de proveedores del sistema (no se tiene los códigos fuente).El área no cuenta con personal de respaldo por lo existe una alta dependencia del personal que maneja la base de datos. Inexistencia de protocolos de seguridad en el área de sistemas. Plan de contingencia informático aun en proceso de implementación

#### **4.10.9 AUDITORIA:**

Esta área es parte de los procesos de apoyo y está constituida por 5 personas, todas ubicadas en la oficina Matriz, esta área reporta directamente a la Comisión de Control Interno.

Las responsabilidades del área son:

- Garantizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos.
- Minimizar los riesgos de la Organización
- Informar oportunamente los resultados de la gestión
- Determinar los riesgo de control interno

Fortalezas: Equipo organizado y colaborador.

Debilidades: Falta de personal. Ausencia de procesos estandarizados en la toma de información. Falta de capacitación al área en la metodología de los productos. Débil injerencia sobre las recomendaciones vertidas.

#### **4.10.10 RIESGO:**

Área en desarrollo que funciona como una unidad completamente independiente, está conformada por 1 persona que se reporta directamente a la Dirección Ejecutiva.

Las responsabilidades del área son:

- Análisis de riesgo de mercado
- Análisis de riesgo de liquidez

- Análisis de riesgo de crédito
- Análisis de riesgo operativo.

Fortalezas: Herramientas de apoyo adecuadas. Experiencia y conocimiento.

Debilidades: Ausencia de procesos definidos. Poca injerencia en toma de decisiones. Poca integración con equipo gerencial.

#### **4.10.11 PROCURACIÓN DE FONDOS:**

Esta área es parte de los procesos de apoyo, del área financiera y está constituida por 1 persona, ubicada en la oficina Matriz, esta área reporta directamente a la Gerencia Financiera.

El área es altamente proactiva y eficiente, lo que permite manejar un portafolio amplio y diverso de proveedores de crédito.

Las responsabilidades del área son:

- Garantizar la disponibilidad de fondos.
- Estructurar, identificar y actualizar una base de datos de proveedores
- Mantener información institucional actualizada para los financiadores
- Desarrollar e implantar actividades de Relaciones Públicas con financiadores
- Formalización de los créditos

Fortalezas: Áreadinámica, comprometida. Área con empoderamiento

Debilidades: Ausencia de documentación de los procesos. Ausencia de un sistema automatizado de reportería en función de los requerimientos de los financiadores.

## **4.11 ANALISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **4.11.1 FORTALEZAS**

- Conocimiento del Mercado objetivo, hombre y mujeres microempresarias del segmento de subsistencia y acumulación simple
- Flexibilidad en la definición de parámetros y desarrollo de productos
- Servicio a las clientes rápido y personalizado
- Oferta diversificada de productos de microcrédito
- Personal motivado, con experiencia, capacitado permanentemente y comprometido con los objetivos institucionales
- 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
- Buena reputación, confianza y apoyo de un grupo de 17 financiadores entre nacionales e internacionales
- Contar con posibles líneas de crédito subordinado para atenuar el extremo impacto del endeudamiento en los análisis de solvencia
- Adecuados niveles de liquidez

#### 4.11.2 DEBILIDADES

- Débil proceso de selección de personal en crédito individual
- Somos reactivos en el mercado
- Insuficiente seguimiento a la aplicación de los procesos de supervisión
- Acciones implementadas para retención de clientes aún tienen limitaciones
- Metodología de crédito individual, por consolidarse
- Costos administrativos y operativos altos debido a la metodología y servicio personalizado
- Falta de profundización en identificación de las causas de abandono del programa
- Limitación de crecimiento institucional por nivel de endeudamiento que afecta indicadores de solvencia
- Alta dependencia del personal de sistemas para la obtención de información
- Cultura organizacional poco proactiva
- Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento)
- Poco conocimiento del giro del negocio del personal
- Débil proceso de selección de personal en crédito individual
- Somos reactivos en el mercado
- Insuficiente seguimiento a la aplicación de los procesos de supervisión

- Acciones implementadas para retención de clientes aún tienen limitaciones
- Metodología de crédito individual, por consolidarse
- Costos administrativos y operativos altos debido a la metodología y servicio personalizado
- Falta de profundización en identificación de las causas de abandono del programa
- Limitación de crecimiento institucional por nivel de endeudamiento que afecta indicadores de solvencia
- Alta dependencia del personal de sistemas para la obtención de información
- Cultura organizacional poco proactiva
- Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento)
- Poco conocimiento del giro del negocio del personal
- Capacidad de respuesta a la oportunidad de crecimiento
- Adecuado proceso de planificación de crecimiento
- Estilo gerencial abierto
- Gestión descentralizada de regionales
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones
- Indicadores de gestión financiera positivos que permiten gestionar operaciones de crédito con mejores condiciones
- Equipo de ventas

- Alto nivel de satisfacción del cliente (92% TTB, 72% muy buena y 20% buena)
- Agilidad en la entrega del crédito
- Buena percepción de Imagen por parte del cliente
- Capacidad de generación de ingresos adicionales por área educación
- Focalización en el recurso humano

#### 4.12 **COMENTARIO DEL ANÁLISIS**

El análisis interno de Fundación ESPOIR, ha permitido determinar las fortalezas y debilidades de la institución, las cuales pudieron haber afectado de forma positiva o negativa en la gestión; los resultados obtenidos surgieron del análisis de la cadena de valor que ha permitido evaluar, clasificar y comprender la importancia de los recursos en la consecución de los procesos que finalmente se convierten en productos.

A través del análisis interno se evaluó el estado de situación y línea base de la organización, a fin de formular estrategias que se resumen en aspectos claves del análisis del entorno y perspectiva interna de Fundación ESPOIR efectuado en la matriz FODA.

En cuanto a las fortalezas identificadas en el análisis de Fundación ESPOIR, se puede mencionar entre otras que es una institución que conoce el mercado, los segmentos, posee servicios y atención a los clientes de

forma personalizada, con productos innovadores que atienden 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 identificación en el análisis de Fundación ESPOIR, cabe recalcar que se evidenció que existe débil proceso de selección del personal, procesos de supervisión, mantenimiento clientes y demás es insuficiente, débil estructura organizacional, control y seguimiento; con altos costos administrativos y operativos; los cuales se reflejan en la incapacidad de un crecimiento acelerado de la organización, así como, la sostenibilidad y permanencia como un competidor del segmento que atiende.

## CAPÍTULO V

### 5.1 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE “FUNDACIÓN ESPOIR”

#### 5.1.1 PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIÓN ESPOIR

Este proyecto plantea la propuesta de Plan Estratégico de Fundación ESPOIR en el período 2012 – 2016, con la finalidad de sustituir el que la organización actualmente posee y a su vez, mejorar los mecanismos de sistematización para el monitoreo de la ejecución de los objetivos estratégicos planteados.

##### 5.1.1.1 Análisis Estratégico

##### 5.1.1.1.1 Matriz F.O.D.A

FORTALEZAS	
F 1	Conocimiento del mercado objetivo, hombres y mujeres microempresarios del segmento de subsistencia y acumulación simple.
F 2	Flexibilidad en la definición de parámetros y desarrollo de productos.
F 3	Servicio a las clientes rápido y personalizado.
F 4	Oferta diversificada de productos de microcrédito.
F 5	Personal motivado, con experiencia, capacitado permanentemente y comprometido con los objetivos institucionales.
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.
F 7	Buena reputación, confianza y apoyo de un grupo de 17 financiadores entre nacionales e internacionales.
F 8	Contar con posibles líneas de crédito subordinado para atenuar el impacto del endeudamiento en los análisis de solvencia.
F 9	Adecuados niveles de liquidez.
F 10	Capacidad de respuesta a la oportunidad de crecimiento.
F 11	Adecuado proceso de planificación de crecimiento. <span style="float: right;">SIGUE =&gt;</span>

F 12	Estilo gerencial abierto.
F 13	Gestión descentralizada de regionales.
F 14	Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.
F 15	Indicadores de gestión financiera positivos que permiten gestionar operaciones de crédito con mejores condiciones.
F 16	Equipo de ventas.
F 17	Alto nivel de satisfacción del cliente (92% TTb, 72% muy buena y 20% buena).
F 18	Agilidad en la entrega de créditos.
F 19	Buena percepción de imagen por parte del cliente.
F 20	Capacidad de generación de ingresos adicionales por área educación.
F 21	Focalización en el recurso humano.

#### **DEBILIDADES**

D 1	Débil proceso de selección de personal en crédito individual.
D 2	Ser reactivos en el mercado.
D 3	Insuficiente seguimiento a la aplicación de los procesos de supervisión.
D 4	Acciones implementadas para retención de clientes, aún tienen limitaciones.
D 5	Metodología de crédito individual, por consolidarse.
D 6	Costos administrativos y operativos altos debidos a la metodología y servicios personalizados.
D 7	Falta de profundización en identificación de las causas de abandono del programa.
D 8	Limitación de crecimiento institucional por nivel de endeudamiento que afecta indicadores de solvencia.
D 9	Alta dependencia del personal de sistemas para la obtención de información.
D 10	Cultura organizacional poco proactiva.
D 11	Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento).
D 12	Poco conocimiento del giro del negocio por parte del personal de la institución.
D 13	Alto nivel de dependencia de recursos externos para el fondeo de crédito.
D 14	Procesos débiles en el flujo operativo en el área administrativa.
D 15	Alto nivel de dependencia de las estructuras de las instituciones financieras para la concesión y recuperación de cartera.
D 16	Costo operativo elevado debido a la estructura necesaria para colocar los productos. SIGUE =>

D 17	Estructura jurídica que impide implementar mecanismos adicionales crecimiento del Patrimonio.
D 18	Ausencia de un análisis y costeo de portafolio.
D 19	Bajo nivel de cobertura e infraestructura comparativa a nivel nacional.
D 20	No se encuentran establecidos formalmente los procesos de post-venta.
D 21	Débil gestión del área de recursos humanos.
D 22	Bajos niveles de exigencia a nivel profesional.
D 23	Falta de una estructura educativa y material de apoyo inadecuada.
D 24	Alto nivel de rotación en el área de educación.

### OPORTUNIDADES

O 1	Acceso a financiamiento nacional (Fondos Programa Nacional de Finanzas Populares, emprendimiento y Economía Solidaria PNFPEES) y titularización de Cartera de banca Comunal de Fundación ESPOIR.
O 2	Inclusión de las Fundaciones en la nueva Ley de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria.
O 3	A pesar del crecimiento existe emana de población no atendida.
O 4	Disponibilidad de información crediticia de población bancarizada en los Burós de Crédito.
O 5	Existe disponibilidad de tecnología informática para agilizar procesos de crédito.
O 6	Clientes ávidos de productos flexibles en relación a montos, tasas de interés y garantías.
O 7	Posibilidad de ampliar la base de clientes gracias al nivel de aceptación de los productos de Fundación ESPOIR.
O 8	La regulación de tasas impulsa la competitividad y eficiencia por parte de las instituciones.
O 9	Posibilidad de incrementar el porcentaje de participación masculina en la cartera de Fundación ESPOIR.
O 10	Consolidación y ampliación del portafolio de clientes apalancados en los altos niveles de satisfacción.
O 11	Potencialidad de migrar clientes compartidos a clientes exclusivos.
O 12	Posibilidad de implantar programas de servicios no financieros como apalancadores de otros productos.
O 13	Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido.
O 14	A través de los procesos internos de calificación y entrega de crédito existe la posibilidad de generar ventajas competitivas en el mercado.
O 15	Posibilidad de captar mercado a través de la cobertura de las necesidades de las clientes.
O 16	Mayor diversidad de productos tecnológicos que faciliten la llegada de productos financieros al cliente.
O 17	Flexibilidad de entregar créditos por parte de las ONG ya que no tienen un ente regulador como las SBS. <span style="float: right;">SIGUE =&gt;</span>

O 18	Alianzas estratégicas con COAS no reguladas para entregar a los socios, productos no financieros.
O 19	La falta de transferencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes.
O 20	Aprovechar la plataforma tecnológica de las instituciones financieras que no manejen productos similares para ampliación de canales transaccionales.

AMENAZAS	
A 1	Incremento de competencia en áreas de trabajo institucional, ingreso de instituciones financieras grandes al segmento de microcrédito atendido por Fundación ESPOIR.
A 2	Incremento de posible sobreendeudamiento en los clientes.
A 3	Reglamento de aplicación de la nueva ley incierto y sistema de supervisión aun no definido.
A 4	Sistema judicial lento y complejo que no facilita la recuperación de la cartera morosa.
A 5	Reglamento y creación de organismos de supervisión para las finanzas populares aún en trámite.
A 6	Frágil estabilidad de la economía nacional que depende de los altos precios del petróleo, renezas de los migrantes y de pocos productos de exportación.
A 7	Incurción de entidades e instituciones estatales manejadas políticamente en el área del microcrédito.
A 8	Suspensión o limitación de las líneas de crédito.
A 9	Incremento de costos de las instituciones financieras debido a servicios prestados.
A 10	Suspensión de servicios prestados por parte de las instituciones financieras debido a rivalidad competitiva.
A 11	Ausencia de requerimientos adicionales de liquidez para atender la sobre demanda de temporada (diciembre).
A 12	Acceso de la competencia a clientes de Fundación ESPOIR al compartir espacios de transacción.
A 13	Incremento de competidores con fuerte imagen corporativa en el mercado
A 14	Captación de clientes por parte de la competencia debido a una comunicación no transparente.
A 15	Sofisticación de clientes que demandan ampliación de plazos, incremento de montos, canales de transacción, seguimiento al cliente y nuevos productos.
A 16	Agresivas campañas de comunicación de los competidores.
A 17	Entrega indiscriminada de créditos por parte de la competencia que afecta a la calidad de cartera.
A 18	Constante pedido de mejores condiciones y nuevas exigencias por parte de los financiadores internacionales.
A 19	Acceso de la competencia a clientes de Fundación ESPOIR al compartir espacios de transacción.
A 20	Ampliación de la atención de IFIS tradicionales a otros estratos sociales antes desatendidos.
A 21	Gran concentración de cartera en la región litoral susceptible a fenómenos naturales.
A 22	Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para una rápida expansión.

SIGUE =&gt;

A 23	Al no tener blindadas nuestras zonas, somos identificados como aperturadores del mercado de la competencia.
A 24	Las IFIS actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos financieros y no financieros.
A 25	Las IFIS actualmente entienden a mayor cantidad de clientes ya que cuentan con productos de ampliación extendida y pymes en microcrédito.
A 26	Las IFIS actualmente entregan a sus socios de BC, seguro médico, reuniones mensuales y pagos mensuales. Alta agresividad de la competencia en la penetración de zonas de actividad de Fundación ESPOIR.
A 27	Captura y atracción de nuestro personal hacia la competencia.
A 28	Cliente atraído por la competencia por la gama de servicios financieros que ofrecen (ahorros, pago de servicios, remesas y productos de crédito).
A 29	Metodología de banca comunal simplificada de la competencia.
A 30	Alta dependencia de la plataforma tecnológica de la competencia.
A 31	Implementación de la ley de economía popular y solidaria.
A 32	Posible incremento el impuesto por salida de divisas.
A 33	Sistema de regulación de tasas por parte del estado y no por libre accionar del mercado (oferta y demanda).
A 34	Indicador de riesgo país sin posibilidad de disminución.

### 5.1.2 MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI)

El procedimiento de la Matriz de Evaluación de Factores Internos está definido de la siguiente manera:

- Asignar un peso a cada una de las fortalezas y debilidades en un rango entre 0.0 y 1.0. en su conjunto todas las fortalezas y oportunidades deberán sumar 1.0.
- Asignar una calificación a cada uno de los factores de la matriz con el siguiente esquema:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

- Multiplicar la calificación por el peso asignado para obtener un resultado ponderado para cada factor.
- Se suma el resultado ponderado obteniendo un total que está en el rango de 1 y 4.
- Cuando los resultados de esta matriz están por encima del promedio de 2.5, refleja una fuerte posición interna de la organización; mientras que los resultados menores reflejan una organización con debilidades internas.(Ponce, 2006)

AMBIENTE INTERNO							
FORTALEZAS	Peso	calif	total ponderado	DEBILIDADES	peso	calif	total ponderado
• Conocimiento y experiencia en el trabajo con el segmento microcrédito de acumulación simple	0.03	3	<b>0.09</b>	• Débiles procesos de selección de personal	0.02	2	<b>0.04</b>
• Flexibilidad en la definición de parámetros y desarrollo de productos	0.02	4	<b>0.08</b>	• Ausencia de estrategias de respuesta para enfrentar las acciones de la competencia	0.03	2	<b>0.06</b>
• Servicio a las clientes rápido y personalizado	0.02	4	<b>0.08</b>	Ausencia de procesos de control de para el cumplimiento de actividades supervisión de crédito	0.03	1	<b>0.03</b>
• Oferta diversificada de productos de microcrédito	0.02	3	<b>0.06</b>	Débil estrategia de retención de clientes	0.03	1	<b>0.03</b>
• Personal de crédito motivado, con experiencia, capacitado permanentemente	0.02	3	<b>0.06</b>	• Productos y metodologías de crédito individual débilesSIGUE =>	0.02	1	<b>0.02</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	0.03	4	<b>0.12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos administrativos y operativos elevados en la metodología de crédito aplicada(Banca comunal)</li> </ul>	0.03	2	<b>0.06</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena reputación internacional y nacional a nivel de las instituciones financiadoras</li> </ul>	0.03	3	<b>0.09</b>	Limitado conocimiento de causas de deserción de clientes	0.02	1	<b>0.02</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con líneas de crédito subordinado para atenuar el impacto del endeudamiento en los análisis de solvencia</li> </ul>	0.03	3	<b>0.09</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de solvencia y endeudamiento que limitan el crecimiento institucional</li> </ul>	0.04	1	<b>0.04</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratios de crecimiento y desempeño financiero aceptables y estables durante los últimos tres años</li> </ul>	0.02	3	<b>0.06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elevada dependencia de personal del área de sistemas para la operatividad de la organización</li> </ul>	0.02	2	<b>0.04</b>
Capacidad de respuesta por parte del área de crédito a la oportunidad de crecimiento	0.02	3	<b>0.06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional paternalista que limita la pro actividad del personal</li> </ul>	0.02	2	<b>0.04</b>
Contar con procesos de planificación y proyecciones de crecimiento conservadores	0.02	3	<b>0.06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento)</li> </ul>	0.03	2	<b>0.06</b>
Estilo gerencial abierto y consensuador	0.01	3	<b>0.03</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de alineamiento de personal nuevo a la misión institucional</li> </ul>	0.02	2	<b>0.04</b>
Gestión descentralizada de las unidades de negocios (regionales)	0.03	4	<b>0.12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de recursos externos para fondeo de las operaciones de crédito SIGUE=&gt;</li> </ul>	0.04	1	<b>0.04</b>

Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones operativas	0.02	3	<b>0.06</b>	Débiles procesos operativos y de apoyo del área administrativa	0.01	2	<b>0.02</b>
Alto nivel de satisfacción del cliente (92% TTB, 72% muy buena y 20% buena)	0.04	4	<b>0.16</b>	Dependencia de la estructuras físicas y tecnológicas de las instituciones financieras para la operatividad de la Fundación (desembolsos y recuperaciones de crédito)	0.02	1	<b>0.02</b>
Tiempos de entrega de créditos rápido en relación a la competencia	0.02	3	<b>0.06</b>	Estructura jurídica que limita el crecimiento Patrimonial mediante incremento de capital accionario	0.04	1	<b>0.04</b>
Buena percepción de la imagen institucional por parte del cliente	0.03	3	<b>0.09</b>	Carencia de un sistema de análisis y costeo del portafolio de productos	0.02	2	<b>0.04</b>
Capacidad de generación de ingresos adicionales por venta de servicios educación a los clientes de banca comunal	0.03	4	<b>0.12</b>	Bajo nivel de cobertura e infraestructura a nivel nacional	0.02	1	<b>0.02</b>
Priorización de las necesidades del personal de la institución mediante beneficios adecuados	0.01	3	<b>0.03</b>	Falta de claridad y formalización de procesos de post – venta	0.01	1	<b>0.01</b>
ser la primera ONG en realizar un proceso de titularización de cartera	0.02	3	<b>0.06</b>	Débil gestión del Área de talento Humano en todos sus subsistemas	0.01	1	<b>0.01</b>
Procesos internos de calificación y entrega de crédito ágiles que pueden generar ventajas competitivas	0.01	3	<b>0.03</b>	Limitado desarrollo de aplicaciones de control de los servicios de educación impartidos	0.01	1	<b>0.01</b>
				Elevado nivel de rotación del personal de educación SIGUE=>	0.02	1	<b>0.02</b>

		Concentración de cartera de crédito en zonas del litoral ecuatoriano	0.01	1	<b>0.01</b>
<b>Total</b>	<b>0.48</b>	<b>Total</b>	<b>0.52</b>		
				<b>1.61</b>	<b>0.72</b>
				<b>2.33</b>	

- Al realizar el análisis comparativo de la suma ponderada las debilidades tienen mayor peso que las fortalezas y el promedió combinado es inferior al promedio de 2.5 lo que nos indica que la organización mantiene una estructura interna débil sobre la cual se debe trabajar fuertemente en las debilidades para responder a las demandas del entorno.

Fundación ESPOIR, se encuentra limitada por la insuficiencia patrimonial para adquirir más deuda, que a su vez es el motor del crecimiento institucional.

La fortaleza financiera de las instituciones financieras reguladas por la SIB principalmente en el caso de los bancos privados, constituye un riesgo por la diversidad de productos ofertados por esas instituciones como libretas de ahorro, cajeros automáticos, depósitos a plazo, pago de servicios básicos, remesas, lo que eventualmente puede convertirse en un limitante para captar nuevos clientes.

La ausencia de estrategias para enfrentar a la competencia y el fuerte posicionamiento de los bancos, constituyen también un riesgo para enfrentar a nuevos actores dentro del segmento de acumulación simple de las microfinanzas.

AMENAZAS \ DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL
		• Débiles procesos de selección de personal • Niveles de solvencia y endeudamiento que limitan el crecimiento	•Elevada dependencia de personal del área de sistemas para la operatividad de la organización	• Cultura organizacional paternalista que limita la pro actividad del personal	• Falta de alineamiento de personal nuevo a la misión institucional	• Dependencia de recursos externos para fondeo de las operaciones de crédito	Estructura jurídica que limita el crecimiento Patrimonial mediante incremento de capital accionario	Carencia de un sistema de análisis y costeo del portafolio de productos	• Ausencia de estrategias de respuesta para enfrentar las acciones de la competencia	• Costos administrativos y operativos elevados en la metodología de crédito aplicada(Banca comunal)	• Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento)		
1	Falta de definición de las Obligaciones y atribuciones de las instituciones micro financieras controladas por la LFPEES	0	3	0	0	3	5	7	0	0	0	0	18
2	Excesivo crecimiento de los requerimientos de crédito de los clientes en el mes de diciembre	0	5	0	0	0	7	5	2	5	0	3	27
3	Riesgo de acceso de la competencia a obtener información de clientes de Fundación ESPOIR al compartir espacios de transacción.	3	0	1	0	0	5	2	3	5	5	1	25
4	Fuerte imagen corporativa de la competencia	0	3	0	0	1	5	5	3	8	2	0	27
7	Las IFIS actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos financieros y no financieros.	0	2	0	0	0	1	0	3	3	2	0	11
8	Variedad de productos de Las IFIS que posibilita atender a clientes acumulación ampliada y pymes en microcrédito.	0	5	0	0	0	5	5	5	5	6	2	33
9	Demanda de recurso humano especializado en microcrédito por instituciones de la competencia.	8	0	2	8	8	0	0	0	2	0	5	33
10	Sobreendeudamiento de clientes microcrédito	0	5	0	0	2	5	3	2	8	7	3	35
11	Endurecimiento de covenants por parte de varios acreedores internacionales	0	10	0	0	0	10	9	3	2	5	3	42
12	Fuertes beneficios adicionales ofertados por la competencia ( seguros médicos	0	3	0	0	0	3	3	8	8	5	0	30
	SUMA	11	36	3	8	14	46	39	29	46	32	17	281

### **5.1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

El análisis situacional y estratégico realizado para Fundación ESPOIR, ha evidenciado la definición de los siguientes objetivos, que permitirán la implementación del plan estratégico en el tiempo establecido:

1. Mejorar la condición patrimonial de la organización hasta el año 2013.
2. Incrementar la participación de mercado en un 3% anual.
3. Aumentar la cobertura a la región sierra norte y oriente hasta el año 2014, con la apertura de nuevas oficinas que atiendan la posible demanda.
4. Incrementar la cartera de productos individuales en un 15% anual.
5. Fortalecer la unidad de mercadeo mejorando el posicionamiento de Fundación ESPOIR para el 2013.
6. Mantener los indicadores de rentabilidad en niveles de: ROE 18%, ROA 5%
7. Fortalecer y consolidar la imagen institucional como líder en el sector de las microfinanzas, con campañas comunicacionales agresivas.

### **5.1.4 DEFINICIÓN DE ÁREAS DE FOCALIZACIÓN**

Dentro de las áreas en las que Fundación ESPOIR focalizará sus esfuerzos para la implementación y cumplimiento de Plan Estratégico propuesto, se encuentran:

- Incrementar los índices de fidelización de clientes.
- Fortalecer y consolidar la imagen institucional como líder en el sector de las microfinanzas.
- Incrementar los índices de cobertura a nivel nacional
- Mejorar la estructura patrimonial.

|

#### **5.1.5 DEFINICIÓN DE DIRECTRICES**

- Desarrollar un plan de mejora de la estructura patrimonial, a través de la migración a banco.
- Desarrollar e implantar un cultura organizacional orientada al cliente
- Implantar cultura organizacional orientada a resultados.
- Fortalecer la gestión comercial

### 5.1.6 MAPA ESTRATÉGICO

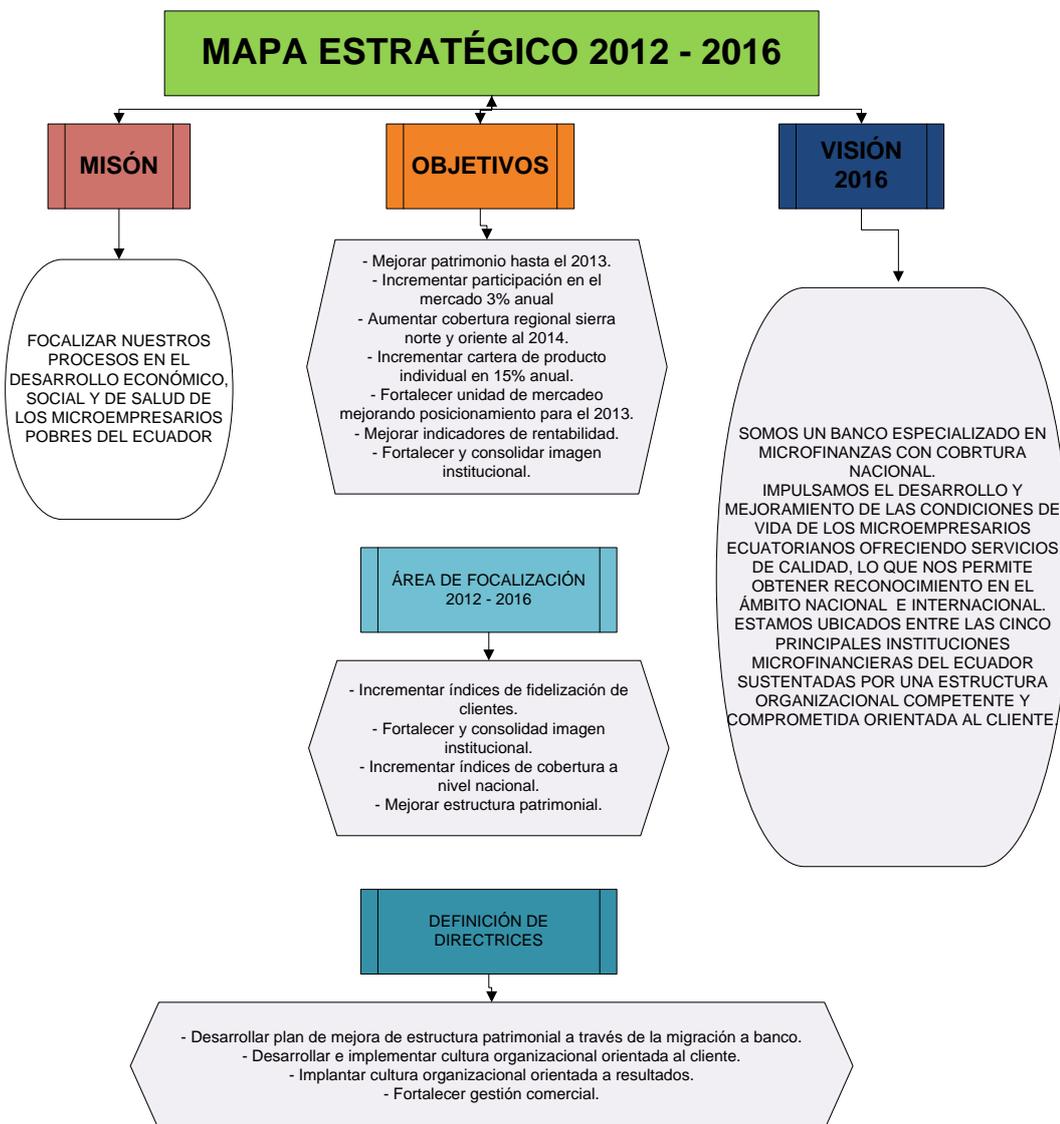


Figura 44: Mapa Estratégico

#### 5.1.6.1 Iniciativas Estratégicas

Dentro de las iniciativas estratégicas para la implementación de Plan estratégico, se establecen las especificadas en la Tabla No.52

Tabla 52: Iniciativas Estratégica

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	

## **CAPITULO VI**

### **6.1 BALANCE SCORE CARD**

#### **6.1.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE FOCALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE DIRECTRICES Y MEDIOS**

Partiendo de las directrices se identifican las áreas de focalización donde se deberá aplicar las iniciativas estratégicas obtenidas de la matriz de confrontación de iniciativas.

Se identifican 3 principales áreas:

- Incrementar los índices de fidelización de los clientes
- Fortalecer y consolidar la imagen de la institución
- Incrementar los índices de cobertura a nivel nacional

Las directrices nacen de la matriz de confrontación de iniciativas estratégicas, de las cuales se despliegan los medios y las actividades que permitirán una vez ejecutados llegar a la implementación integral del plan estratégico. Las directrices identificadas fueron cuatro:

- Implantar proyecto de migración a Banco
- Implantar cultura organizacional orientada al cliente
- Fortalecer la gestión comercial
- Implantar cultura organizacional orientada a resultados

El despliegue de los medios permitirá a la organización una visión concreta de la implementación del plan estratégico:

- Implantar un sistema de gestión de la calidad
- Desarrollar e implementar sistema de comunicación e información
- Desarrollar e implantar un sistema de gestión del talento humano
- Implantar un sistema de información de mercado
- Implantar un programa de fortalecimiento tecnológico
- Desarrollar alianzas estratégicas
- Implantar un sistema de gestión financiera

#### 6.1.1.1 **Balance Scorecard de Primer Nivel**

El Balance Scorecard a primer nivel, permite controlar el avance, la ejecución, los responsables de cada directriz y la evolución de los medios necesarios para su ejecución.

<b>PRIMER NIVEL: MATRIZ DE DIRECTRICES Y MEDIOS 2012- 2016</b>						
<b>DIRECTRICES</b>		IMPLANTAR PROYECTO DE MIGRACION A BANCO	IMPLANTAR CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE	FORTALECER LA GESTION COMERCIAL	IMPLANTAR CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A RESULTADOS	<b>PONDERACION</b>
		<b>FM</b>	<b>MD D</b>	<b>EA</b>	<b>EM</b>	
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1</b>	IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	16%	17%	16%	22%	17.7%
<b>2</b>	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACION	16%	15%	16%	16%	15.6%
<b>3</b>	DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	10%	15%	16%	18%	14.6%
<b>4</b>	IMPLANTAR UN SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADO	16%	15%	10%	16%	14.1%
<b>5</b>	IMPLANTAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO TECNOLOGICO	11%	17%	20%	7%	13.6%
<b>6</b>	DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS	16%	15%	14%	7%	12.9%
<b>7</b>	IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION FINANCIERA	16%	5%	10%	16%	11.6%
		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

#### 6.1.1.2 **Balance Scorecard de Segundo Nivel**

En el segundo nivel del Balance Scorecard, se estructura el avance cronograma responsable y resultados esperados de los medios y las actividades necesarias que permitirán el cumplimiento del plan estratégico.

<b>COORDINADOR : DIRECTOR DE NEGOCIOS</b>				
<b>SEGUNDO NIVEL : MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES</b>				
<b>MEDIOS</b>	<b>IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>I</b>			
<b>1</b>	<b>DEFINIR LAS ETAPAS DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>ETAPAS PARA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEFINIDAS</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION</b>	<b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b>
<b>2</b>	<b>DESARROLLO DE LOS MAPAS DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS</b>	<b>CONTAR CON MAPA DE PROCEOS APROBADO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DIRECTOR DE TECNOLOGIA</b>
<b>3</b>	<b>IMPLANTAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS</b>	<b>CONTAR CON UN SISTEMA DE INDICADORES ESTABLECIDO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA</b>	<b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b>
<b>4</b>	<b>DESARROLLAR EL MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>CONTAR CON MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA</b>	<b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b>
<b>5</b>	<b>AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>ESTANDARIZACION Y CONTROL DE PROCESOS, PRCEDIMIENTOS Y POLITICAS</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA</b>	<b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b>

<b>COORDINADOR: DIRECTOR TALENTO HUMANO</b>				
<b>SEGUNDO NIVEL: MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES</b>				
<b>MEDIOS</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>III</b>			
<b>1</b>	<b>DEFINICION DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>	<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEFINIDO Y APROBADO</b>	<b>P% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE DEFINICION DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIAS.</b>
<b>2</b>	<b>CONTAR CON UN DESCRIPTIVO DE FUNCIONES PARA CADA POSICIÓN TIPO Y SU PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS APROBADOS Y OPERATIVOS.</b>	<b>P% DE CARGOS TIPO CON DESCRIPTIVO APROBADOS SEGUN CRONOGRAMA DE EJECUCION</b>	<b>JEFE DE TALENTO Y JEFATURAS</b>
<b>3</b>	<b>ESTABLECER UN PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>ESTABLECER BRECHAS EXISTENTES ENTRE POSICION/CARGO VS. COLABORADOR</b>	<b>P# DE EMPLEADOS EVALUADOS / # EVALUACIONES PLANIFICADAS</b>	<b>JEFE DE TALENTO Y JEFATURAS</b>
<b>4</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE CARRERA</b>	<b>P PLAN DE CARRERA APROBADO Y OPERATIVO</b>	<b>P% CUMPLIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE CARRERA.</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y LÍNEAS DE SUPERVISIÓN.</b>
<b>5</b>	<b>ESTABLECER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	<b>PROCESO Y METODOLOGIA DE EVALUACION APROBADO Y OPERATIVO CON INDICADORES DE GESTION PARA CADA POSICIÓN</b>	<b>P% CUMPLIMIENTO DE IMPLANTACION DE PLAN DE EVALUACIÓN.</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y LÍNEAS DE SUPERVISIÓN.</b>
<b>6</b>	<b>DEFINIR Y APLICAR PLAN DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN APROBADO Y APLICADO</b>	<b>P% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE DISEÑO Y APLICACION DEL PLAN.</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIAS.</b>
				<b>SOGUE =&gt;</b>

<b>7</b>	<b>IMPLEMENTAR UN MODELO DE VALORACION DE CARGOS</b>	<b>CARGOS VALORADOS.</b>	<b>P% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE CARGOS VALORADOS</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIAS.</b>
<b>8</b>	<b>IMPLEMENTAR UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL.</b>	<b>REMUNERACIONES DE ACUERDO A EQUIDAD INTERNA Y COMPETITIVIDAD DE MERCADO.</b>	<b>P% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DE PROCESO DE ADM. SALARIAL</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIA GENERAL</b>
<b>9</b>	<b>FORTALECER LOS PROCESOS DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>PERSONAL COMPETENTE</b>	<b>P% DE ROTACION ANUAL ESPERADA VS REAL</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIAS.</b>
<b>10</b>	<b>ESTABLECER UN MODELO DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL</b>	<b>1.- CLIMA LABORAL OPTIMO</b>	<b>PINDICE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIAS</b>
		<b>2.- RETENCION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>P% DE ROTACION ANUAL ESPERADA VS REAL</b>	
<b>11</b>	<b>IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>1.- CLIMA LABORAL OPTIMO</b>	<b>PINDICE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y GERENCIAS</b>
		<b>2.- RETENCION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>P% DE ROTACION ANUAL ESPERADA VS REAL</b>	

<b>COORDINADOR: DIRECTOR DE TECNOLOGIA</b>				
<b>SEGUNDO NIVEL: MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES</b>				
<b>MEDIOS</b>	<b>IMPLANTAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>I</b>			
<b>1</b>	<b>ESTABLECER LAS FUNCIONALIDADES TECNICAS DEL SISTEMA</b>	<b>FUNCIONALIDADES IMPLANTADAS Y OPERATIVAS</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DE FUNCIONALIDADES DEL SISTEMA</b>  <b>DEL SISTEMA VALIDADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES</b>	<b>TECNICOS INF</b>
<b>2</b>	<b>ESTABLECER PROYECTO ROBUSTO ADAPTABLE Y FLEXIBLE DE HARDWARE Y SOFTWARE</b>	<b>SISTEMA INFORMATICO ADECUADO Y OPERANDO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA INFORMATICO</b>  <b>% DE OBSERVACIONES DE AUDITORIA DE SISTEMAS CUMPLIDA</b>	<b>DIRECTOR TIC</b>
<b>3</b>	<b>ESTABLECER PLAN DE CONTINGENCIAS</b>	<b>GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LA OPERACIÓN</b>	<b>% DE OBSERVACIONES DE AUDITORIA DE PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>DIRECTOR TIC</b> <b>TECNICOS INF</b>  <b>SIGUE =&gt;</b>

			<b>% CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION Y ENTRENAMIENTO DE TECNOLOGIA CONTINGENTE</b>	
<b>4</b>	<b>ESTABLECER SISTEMA DE APLICACION DE HERRAMIENTAS ADECUADAS DE TECNOLOGIA MOVIL</b>	<b>AGILIDAD Y CONFIABILIDAD EN LOS PROCESOS TRANSACCIONALES</b>	<b>% DE OBSERVACIONES DE AUDITORIA DE PLAN DE APLICACION DE HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA MOVIL P % CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE HERRAMINETAS DE TECNOLOGIA MOVIL</b>	<b>DIRECTOR TIC TECNICOS INF</b>

<b>COORDINADOR: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>				
<b>SEGUNDO NIVEL : MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES</b>				
<b>MEDIOS</b>	<b>IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION FINANCIERO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<b>VII</b>			
<b>1</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION PRESUPUESTARIA</b>	<b>INFORMACION OPORTUNA DE NIVELES DE GESTION POR OFICINA</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA</b>	<b>DIRECTOR ADMIN FIN</b>
<b>2</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE COSTEO</b>	<b>COSTOS POR PRODUCTO</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE COSTEO</b>	<b>CONTADORA NACIONAL</b>
<b>3</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE TESORERIA</b>	<b>MANEJO EFICIENTE DEL EFECTIVO</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE TESORERIA</b>	<b>DIRECTOR ADMIN FIN</b>
<b>4</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLANTAR UN MODELO DE CONTROL DE INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>EFICIENCIA EN EL CONTROL FINANCIERO</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL MODELO DE CONTROL</b>	<b>DIRECTOR ADMIN FIN</b>
<b>5</b>	<b>DEFINICION Y ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	<b>INFORMES/REPORTES FINANCIEROS Y CONTABLES ESTANDARIZADOS, DISPONIBLES Y CONFIABLES</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	<b>CONTADORA NACIONAL</b>

**COORDINADOR: DIRECCION EJECUTIVA**  
**SEGUNDO NIVEL: MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES**

	<b>MEDIOS</b>	<b>DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>I</b>			
<b>1</b>	<b>IDENTIFICAR Y DEFINIR SOCIO(S) ESTRATEGICOS QUE APALANQUEN LA TRANSFORMACION A ENTIDAD FINANCIERA REGULADA</b>		<b>INSTITUCION FINANCIERA REGULADA APALANCADA CON CAPITALES EXTERNOS</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL PROYECTO</b>	<b>DIRECTOR PLANIFICACION</b>
<b>2</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLANTAR PROYECTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS QUE NOS PERMITA CONTAR CON UNA RED TRANSACCIONAL DE AMPLIA COBERTURA Y TECNOLOGIA APROPIADA</b>		<b>1.- INCREMENTAR NUMERO DE PUNTOS TRANSACCIONALES A NIVEL NACIONAL</b>	<b>P No. DE PUNTOS ESPERADOS VS. No. DE PUNTOS ALCANZADOS</b>	<b>DIRECTOR PLANIFICACION</b>
<b>3</b>	<b>IMPLANTAR PROGRAMA DE BENEFICIOS A CLIENTES ESPOIR A TRAVES DE ALIANZAS CON SICOM</b>		<b>1.- PROGRAMA DE BENEFICIOS IMPLEMENTADO</b> <b>2.- INCREMENTAR EL INDICE DE FIDELIDAD DE CLIENTES</b> <b>3.- DISMINUIR INDICES DE MOROSIDAD</b> <b>4.- MEJORAR FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DEL PROGRAMA</b> <b>P INDICE DE FIDELIDAD ESPERADO VS. INDICE DE FIDELIDAD ALCANZADO</b> <b>P % DE MOROSIDAD ESPERADO VS. % DE MOROSIDAD REAL</b> <b>P FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO VS. FLUJO DE EFECTIVO REAL</b>	<b>DIRECTOR PLANIFICACION</b>
<b>4</b>	<b>IMPLANTAR PROGRAMA DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES</b>		<b>1.- INCREMENTAR BASE DE CLIENTES Y CARTERA</b>	<b>P No. DE CONVENIOS ESPERADOS VS. No. DE CONVENIOS FIRMADOS</b>	<b>DIRECTOR PLANIFICACION</b>

**COORDINADOR: DIRECTOR DE TECNOLOGIA**

<b>SEGUNDO NIVEL. MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES</b>				
<b>MEDIOS</b>	<b>DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>I</b>			
<b>1</b>	<b>ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN</b>	<b>NECESIDADES DE COMUNICACION DEFINIDAS</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES</b>	<b>DIRECTOR OP</b>
<b>2</b>	<b>DEFINIR Y ESTABLECER LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES</b>	<b>NECESIDADES DE COMUNICACION DEFINIDAS</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES</b>	<b>DIRECTOR OP</b>
<b>3</b>	<b>DEFINIR Y EJECUTAR PLAN DE MEDIOS PARA CADA CONCEPTO Y PUBLICO OBJETIVO</b>	<b>CONCEPTOS COMUNICACIONALES DEFINIDOS Y VALIDADOS</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE DEFINICION Y ESTABLECIMIENTO DE CONCEPTOS P % DE ACEPTACION EN PRUEBAS DE CONCEPTO</b>	<b>DIRECTOR OP</b>
<b>4</b>	<b>MONITOREO Y EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CANALES DEFINIDOS Y VALIDADOS</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE DEFINICION DE CANALES P % DE IMPACTO DEL CANAL EN EL TARGET</b>	<b>DIRECTOR OP</b>

<b>COORDINADOR: DIRECTOR NEGOCIO</b>				
<b>SEGUNDO NIVEL. MATRIZ DE MEDIOS Y ACTIVIDADES</b>				
<b>MEDIOS</b>	<b>IMPLANTAR SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>I</b>			
<b>1</b>	<b>DETERMINAR NECESIDADES DE INFORMACION</b>	<b>NECESIDADES DE INFORMACION DEFINIDAS</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES</b>	<b>ASISTENTE MARKETING</b>
<b>2</b>	<b>IMPLANTAR LOS PROCESOS DE RECOPIACION, ANALISIS Y DISTRIBUCION DE INFORMACION</b>	<b>1.- CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE</b> <b>2.- PROCESOS IMPLANTADOS</b> <b>3.- SET DE INFORMES ESTANDARIZADOS PARA USUARIOS</b>	<b>P ENCUESTAS DE SATISFACCION DE CLIENTE</b> <b>P No. DE PRUEBAS DE CALIDAD DE PROCESOS LIBERADAS EN TARGET</b> <b>P % SATISFACCION SOBRE INFORMES EMITIDOS</b>	<b>DIRECTOR NEGOCIOS ASISGENTE ARKETING</b>
<b>3</b>	<b>IDENTIFICAR E IMPLANTAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE AL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADO</b>	<b>INFORMACION OPORTUNA Y CONFIABLE</b>	<b>P % CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS</b>	<b>DIRECTOR TIC ASISTENTE MARKETING</b>

### 6.1.1.3 **Balance Scorecard de Tercer Nivel**

En el tercer nivel del Balance Scorecard, se estructura el avance cronograma, responsables, tareas, medios y las actividades necesarias que permitirán el cumplimiento del plan estratégico.

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS									
MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	# SEMANA	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs		
DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	1	DEFINICION DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	1	ALINEAR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL A LA CADENA DE VALOR	4	01-abr-13	29-abr-13	JEFETH	% DE AVANCE E LA TAREA
			2	VALIDAR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CON PROCESOS EXISTENTES	2	29-abr-13	13-may-13	JEFETH	% AVANCE EN LA VALIDACION ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL APROBADO
			3	APROBAR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	1	13-may-13	20-may-13	DIRECTOR TH/ DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMIN.FIN.	
	2	CONTAR CON UN DESCRIPTIVO DE FUNCIONES PARA CADA POSICION TIPO Y SU PERFIL DE COMPETENCIAS	1	DEFINIR INVENTARIO DE CARGOS	1	01-abr-13	08-abr-13	ASISTENTE TH	# CARGOS INVENTARIADOS
			2	DEFINIR PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS	5	01-abr-13	06-may-13	JEFE TH ASISTENTE TH	# PERFILES DEFINIDOS
			3	VALIDAR DE LA INFORMACION	1	06-may-13	13-may-13	JEFE TH ASISTENTE TH	% AVANCE EN LA VALIDACION
			4	OBTENER MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE COMPETENCIAS APROBADOS	4	06-may-13	03-jun-13	JEFE TH ASISTENTE TH	MANUALES Y PERFILES APROBADOS
	3	ESTABLECER UN PROCESO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS	1	DEFINIR METODOLOGIA DE EVALUACION	4	01-abr-13	29-abr-13	CONSULTOR EXT. DIRECTOR TH	% DE AVANCE E LA TAREA
			2	EVALUAR COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES	6	03-jun-13	15-jul-13	CONSULTOR EXT. ASISTENTE TH	# COLABORADORES EVALUADOS
			3	ESTABLECER BRECHAS EXISTENTES ENTRE PUESTOS Y COLABORADORES	2	15-jul-13	29-jul-13	CONSULTOR EXT. JEFETH	# DE CARGOS ANALIZADOS
			4	LEVANTAR INVENTARIO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE COLABORADORES	1	29-jul-13	05-ago-13	CONSULTOR EXT. ASISTENTE TH	# DE CARGOS INVENTARIADOS
	4	ESTABLECER PLAN DE CARRERA	1	DETERMINAR INVENTARIO DE PUESTOS ESTRATEGICOS Y CRITICOS	2	05-ago-13	19-ago-13	JEFE TH ASISTENTE TH	# DE CARGOS INVENTARIADOS
			2	SELECCIONAR COLABORADORES SUJETOS A PROGRAMA PLAN DE CARRERA	2	19-ago-13	02-sep-13	JEFE TH ASISTENTE TH	# COLADORADORES SELECCIONADOS
			3	ELABORAR DE PLAN DE CARRERA	2	02-sep-13	16-sep-13	JEFE TH ASISTENTE TH	% AVANCE EN LA TAREA
			4	APROBAR DE PLAN DE CARRERA	2	16-sep-13	30-sep-13	DIRECTOR TH/ DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMIN.FIN.	PLAN DE CARRERA APROBADO
	5	ESTABLECER UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	1	ESTABLECER METODOLOGIA DE EVALUACION	1	05-ago-13	12-ago-13	JEFE TH ASISTENTE TH	% AVANCE DE LA TAREA
			2	DETERMINAR METAS DE CUMPLIMIENTO	4	05-ago-13	02-sep-13	DIRECTOR TH JEFETH	METAS ESTABLECIDAS
			3	DETERMINAR INDICADORES DE GESTION	4	05-ago-13	02-sep-13	DIRECTOR TH JEFETH	# NUMERO DE INDICADORES
			4	ESTABLECER POLITICA DE CUMPLIMIENTO	2	05-ago-13	19-ago-13	DIRECTOR TH JEFETH	POLITICA DE CUMPLIMIENTO ESTABLECIDA
			5	APROBAR MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	2	02-sep-13	16-sep-13	DIRECTOR TH/ DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMIN.FIN.	MODELO APROBADO
			6	IMPLANTAR MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	3	16-sep-13	07-oct-13	JEFE TH ASISTENTE TH	% MODELO IMPLANTADO
	6	DEFINIR Y APLICAR PLAN DE CAPACITACION DE ACUERDO A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES	1	DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	1	07-oct-13	14-oct-13	DIRECTORES AREAS DIRECTOR TH	# DE AVANCE DE LA TAREA
			2	ESTABLECER BRECHAS EXISTENTES ENTRE COMPETENCIAS TECNICAS REQUERIDAS EN EL PUESTO VS. COLABORADORES	2	07-oct-13	21-oct-13	JEFE TH ASISTENTE TH	# DE BRECHAS
			3	DEFINIR PLAN DE CAPACITACION	4	21-oct-13	18-nov-13	DIRECTOR TH JEFETH	PLAN DEFINIDO
4			APROBAR PLAN DE CAPACITACION	1	18-nov-13	25-nov-13	DIRECTOR TH/ DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMIN.FIN.	PLAN APROBADO	
5			IMPLANTAR PLAN DE CAPACITACION	4	25-nov-13	23-dic-13	JEFE TH ASISTENTE TH	PLAN IMPLANTADO	

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS									
M EDIO	ACTIVIDAD	TAREA	# SEMANA	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs		
DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	7	IM PLANTAR UN MODELO DE VALORACION DE CARGOS	1	ESTABLECER LAS VARIABLES A VALORAR PARA CADA UNO DE LOS CARGOS	2	21 oct-13	04 nov-13	JEFETH ASISTENTE TH	# VARIABLES ESTABLECIDAS
			2	VALORAR Y APROBAR VALORACION DE CARGOS	2	04 nov-13	18 nov-13	DIRECTOR TH	MODELO APROBADO
			3	IM PLANTAR VALORACION DE CARGOS I ETAPA	2	18 nov-13	10 feb-14	JEFETH ASISTENTE TH	% MODELO IM PLANTADO
	8	FORTALECER LOS PROCESOS DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	1	ESTABLECER PROCESO DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	3	01 mar-13	22 mar-13	JEFETH ASISTENTE TH	PROCESO ESTABLECIDO
			2	APROBAR LOS PROCESOS DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	2	01 mar-13	15 mar-13	DIRECTOR TH JEFETH	PROCESO APROBADO
			3	IM PLANTAR PROCESOS DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	2	15 mar-13	29 mar-13	JEFETH ASISTENTE TH	% IM PLANTACION DEL PROCESO
	9	ESTABLECER UN MODELO DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL	1	DEFINIR METODOLOGIA DE MEDICION DE CLIMA LABORAL	2	31 oct-13	11 nov-13	CONSULTOR EXT. JEFETH	METODOLOGIA DEFINIDA
			2	DIAGNOSTICAR CLIMA LABORAL	4	11 nov-13	12 dic-13	CONSULTOR EXT. JEFETH	% AVANCE DIAGNOSTICO
			3	IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL CLIMA LABORAL	1	12 dic-13	19 dic-13	CONSULTOR EXT. JEFETH	% AVANCE DE LA TAREA
			4	DEFINIR PLANES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	4	19 dic-13	15 ene-14	DIRECTOR TH CONSULTOR E	% AVANCE DE LA TAREA
			5	APROBAR LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL	1	15 ene-14	23 ene-14	DIRECTOR TH	PLANES APROBADOS
			6	IM PLANTAR PLANES DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL	1	23 ene-14	30 ene-14	JEFETH ASISTENTE TH	% PLANES IM PLANTADOS
	10	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ADM INISTRACION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD EN EL TRABAJO	1	ELABORAR Y APROBAR REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL POR PARTE DEL MRI	3	31 mar-13	29 jun-13	JEFETH ASISTENTE TH	% AVANCE TAREA
			2	DIAGNOSTICAR LA SITUACION DE LA ORGANIZACION FRENTE AL SASST	2	31 mar-13	14 abr-13	JEFETH ASISTENTE TH	% AVANCE TAREA
			3	ESTABLECER Y DESARROLLAR PLANES DE MEJORA DEL SASST	6	14 abr-13	26 may-13	JEFETH ASISTENTE TH	PLANES ESTABLECIDOS
	11	IM PLANTAR UN MODELO DE ADMINISTRACION SALARIAL.	1	CONTRATAR UN ESTUDIO SALARIAL DEL MERCADO	3	05 may-13	26 may-13	JEFETH	CONTRATO FIRMADO
			2	DETERMINAR EQUIDAD SALARIAL ESPOIR VS MERCADO	1	26 may-13	02 jun-13	CONSULTOR E	% AVANCE TAREA
			3	DETERMINAR MODELO DE ADMINISTRACION SALARIAL	3	02 jun-13	23 jun-13	CONSULTOR E	MODELO DETERMINADO
			4	APROBAR MODELO DE ADMINISTRACION SALARIAL	1	23 jun-13	30 jun-13	DIRECTOR TH	MODELO APROBADO
			5	IM PLANTAR MODELO DE ADMINISTRACION SALARIAL	3	30 jun-13	21 jul-13	JEFETH	% IM PLANTACION DEL MODELO

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS									
MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	# SEMANAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs		
IMPLANTAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO	1	ESTABLECER LAS FUNCIONALIDADES TÉCNICAS DEL SISTEMA	1	IDENTIFICAR NECESIDADES INFORMÁTICAS	9	31-may-13	02-ago-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD	% AVANCE DE LA TAREA
			2	VALIDACIÓN DE LAS FUNCIONALIDADES OPERATIVAS Y TÉCNICAS DE LOS SISTEMAS	4	31-may-13	28-jun-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD	% AVANCE DE LA TAREA
			3	HABILITAR LOS SISTEMAS OPERATIVOS Y TÉCNICOS	8	28-jun-13	23-ago-13	ADMINISTRADOR BD HELP DESK	% AVANCE DE LA TAREA
	2	ESTABLECER PROYECTO ROBUSTO ADAPTABLE Y FLEXIBLE DE HARDWARE Y SOFTWARE	1	DEFINIR ARQUITECTURA DE HARDWARE Y SOFTWARE	3	05-abr-13	26-abr-13	DIRECTOR TIC TÉCNICOS INF.	% AVANCE DE LA TAREA
			2	DEFINIR SEGURIDADES DE LA ARQUITECTURA DE HARDWARE Y SOFTWARE	2	26-abr-13	10-may-13	DIRECTOR TIC TÉCNICOS INF.	% AVANCE DE LA TAREA
			3	APROBAR PROYECTO DE ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DE HARDWARE Y SOFTWARE	1	10-may-13	17-may-13	DIRECTOR TIC	PROYECTO APROBADO
			4	IMPLANTAR PROYECTO DE ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DE HARDWARE Y SOFTWARE	14	17-may-13	23-ago-13	TECNICOS INF	% IMPLANTACION
			5	ESTABLECER UN SISTEMA DE MONITOREO DE DATA CENTER	2	10-may-13	24-may-13	TECNICOS INF	% AVANCE DE LA TAREA
	3	ESTABLECER PLAN DE CONTINGENCIAS	1	DEFINIR PLAN DE CONTINGENCIA INFORMÁTICO	4	15-may-13	12-jun-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD TECNICOS INF HELP DESK	% AVANCE DE LA TAREA
			2	IMPLEMENTAR PLAN DE CONTINGENCIAS	14	12-jun-13	18-sep-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD TECNICOS INF HELP DESK	% IMPLANTACION
	4	ESTABLECER SISTEMA DE APLICACION DE HERRAMIENTAS ADECUADAS DE TECNOLOGIA MOVIL	1	IDENTIFICAR SOLUCIONES DE TECNOLOGIA MOVIL	2	30-abr-13	14-may-13	DIRECTOR TIC	% AVANCE DE LA TAREA
			2	VALIDAR SOLUCIONES DE TECNOLOGIA MOVIL	5	14-may-13	18-jun-13	TECNICOS INF HELP DESK	% AVANCE DE LA TAREA
			3	IMPLANTAR SOLUCIONES DE TECNOLOGIA MOVIL	8	18-jun-13	13-ago-13	TECNICOS INF HELP DESK	% IMPLANTACION

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS									
MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	# SEMANAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs		
IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION FINANCIERO	1	DEFINICION Y ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES	1	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES	6	01-mar-13	12-abr-13	CONTADORA DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA
			2	VALIDACION DE PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES	4	12-abr-13	10-may-13	DIRECTOR ADM FIN	% PROCESOS VALIDADOS
			3	DESARROLLO DE MANUAL DE PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES	6	10-may-13	21-jun-13	DIRECTOR ADM FIN	MANUAL DESARROLLADO
			4	IMPLANTACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES EN TODA LA INSTITUCION	4	21-jun-13	19-jul-13	CONTADORA ASISTENTES CONTABLES	% IMPLANTACION
	2	DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION PRESUPUESTARIA	1	CAPACITACION EN LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTARIO	2	01-jun-13	15-jun-13	JEFE TH DIRECTOR ADM FIN	# PERSONAL CAPACITADO
			2	REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS	2	01-jun-13	15-jun-13	DIRECTOR TIC DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA
			3	RECEPCION Y VALIDACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS V.S. POA	2	15-jun-13	29-jun-13	CONTADORA ASISTENTES CONTABLES	PRESUPUESTOS VALIDADOS
			4	CONSOLIDACION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS & GASTOS	2	29-jun-13	13-jul-13	CONTADORA ASISTENTES CONTABLES	PRESUPUESTO CONSOLIDADO
			5	PLANIFICACION FINANCIERA ANUAL	14	01-jul-13	07-oct-13	DIRECTORES DE AREA Y GERENTES REGIONALES	% AVANCE DE LA TAREA
			6	SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	2	07-oct-13	21-oct-13	DIRECTOR ADM FIN ADMIN REGIONALES	% AVANCE DE LA TAREA
	3	DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE COSTEO	1	DISEÑO Y EVALUACION DE LOS MODELOS DE COSTEO	4	01-mar-13	29-mar-13	CONSULTOR E DIRECTOR ADM FIN CONTADORA	% AVANCE DE LA TAREA
			2	DESARROLLO DE LOS MODELOS DE COSTEO EN EL SISTEMA INFORMATICO	14	29-mar-13	05-jul-13	CONSULTOR E DIRECTOR ADM FIN CONTADORA	% AVANCE DE LA TAREA
			3	CAPACITACION EN LOS PROCESOS DE COSTEO	4	05-jul-13	02-ago-13	CONSULTOR E JEFE TH	# PERSONAL CAPACITADO
			4	SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL SISTEMA DE COSTEO	14	02-ago-13	08-nov-13	CONTADORA DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA
	4	DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE TESORERIA	1	DEFINICION DE LA ESTRUCTURA DEL AREA	2	01-jul-13	15-jul-13	DIRECTOR ADMIN FIN DIRECTOR TH	ESTRUCTURA DEFINIDA
			2	REQUERIMIENTO Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS	13	15-jul-13	14-oct-13	DIRECTOR TIC DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA
			4	IMPLANTACION DEL SISTEMA DE TESORERIA	4	14-oct-13	11-nov-13	DIRECTOR ADM FIN	% SISTEMA IMPLANTADO
	5	DESARROLLAR E IMPLANTAR UN MODELO DE CONTROL DE INDICADORES FINANCIEROS	1	DEFINICION DE INDICADORES FINANCIEROS	3	01-abr-13	22-abr-13	DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EIEC	# INDICADORES DEFINIDOS
			2	REQUERIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS INFORMATICAS	13	22-abr-13	22-jul-13	DIRECTOR TIC DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA
			3	IMPLANTACION DEL MODELOS DE CONTROL DE INDICADORES FINANCIEROS	1	22-jul-13	29-jul-13	DIRECTOR ADM FIN	% IMPLANTACION

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS									
MEDIO	ACTIVIDAD		TAREA	#SEMANAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs	
IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	1	DEFINIR LAS ETAPAS DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	1	VALIDAR CADENA DE VALOR	1	01-mar-13	08-mar-13	DIRECTORES AREAS DIRECTOR EJEC	% AVANCE DE LA TAREA
			2	JERARQUIZAR LOS PROCESOS DE APOYO	2	08-mar-13	22-mar-13	DIRECTORES AREAS DIRECTOR EJEC	% AVANCE DE LA TAREA
	2	DESARROLLO DE LOS MAPAS DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS	1	LEVANTAR Y ELABORAR DE MAPAS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	10	22-mar-13	31-may-13	CONSULTOR E	# PROCESOS MAPEADOS
			2	VALIDAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6	31 may 13	12 jul 13	CONSULTOR E DIRECTORES AREA	# PROCESOS VALIDADOS
			3	OBJECIONES Y CORRECCIONES	5	12-jul-13	16-ago-13	DIRECTORES AREAS JEFES DEPARTAMENTALES	% AVANCE DE LA TAREA
			4	DESARROLLAR MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	8	01 jun 13	27 jul 13	CONSULTOR E	MANUALES DESARROLLADOS
	3	IMPLANTAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	1	ESTABLECER Y CONCEPTUALIZAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	8	27-jul-13	21-sep-13	CONSULTOR E DIRECTORES AREA	# INDICADORES ESTABLECIDOS
			2	PRIORIZAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	4	21-sep-13	19-oct-13	DIRECTOR EJEC DIRECTORES AREA CONSULTOR E	# INDICADORES PRIORIZADOS
			3	IMPLANTAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	12	19-oct-13	11-ene-14	DIRECTORES AREA DIRECTOR TIC	% IMPLANTACION
	4	DESARROLLO MANUA DE CALIDAD	1	DESARROLLAR MANUAL DE CALIDAD	3	11 ene 14	01 feb 14	CONSULTOR E	MANUAL DESARROLLADO
			2	CAPACITACION Y DIFUSION AL PERSONAL	8	01-feb-14	29-mar-14	DIRECTOR TH CONSULTOR E	# PEROSNAL CAPACITADO
			3	IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	1	29-mar-14	05-abr-14	CONSULTOR E DIRECTORES AREA	% IMPLANTACION
	5	AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	1	FORMACION DE AUDITORES INTERNOS	4	19-oct-13	16-nov-13	CONULTOR E	# AUDITORES FORMADOS
			2	DESARROLLAR CRONOGRAMA DE AUDITORIA	1	16-nov-13	23-nov-13	AUDITORES INTERNOS	% DESARROLLO DEL CRONOGRAMA
			3	IMPLANTAR AUDITORIAS	1	05-abr-14	12-abr-14	AUDITORES INTERNOS	% IMPLANTACION

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS								
MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	# SEMANAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs	
DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS	1 IDENTIFICAR Y DEFINIR SOCIO(S) ESTRATEGICOS QUE APALANQUEN LA TRANSFORMACION A ENTIDAD FINANCIERA	1	SELECCIONAR SOCIOS ESTRATEGICOS	1	30-abr-13	07-may-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# SOCIOS
		2	NEGOCIAR MODELO DE ASOCIACION	12	07-may-13	30-jul-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	% AVANCE TAREA
		3	NEGOCIAR PARAMETROS ECONOMICOS	6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# DE NEGOCIACIONES
	2 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROYECTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS QUE NOS PERMITA CONTAR CON UNA RED TRANSACCIONAL DE AMPLIA COBERTURA Y TECNOLOGIA APROPIADA	1	IDENTIFICAR POTENCIALES PROVEEDORES	6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# PROVEEDORES
		2	DESARROLLAR PROYECTO DE ALIANZA	5	10-sep-13	15-oct-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# PROYECTOS
		3	NEGOCIAR PROYECTO DE ALIANZA	5	15-oct-13	19-nov-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# DE NEGOCIACIONES
		4	IMPLANTAR PROYECTO	5	19-nov-13	24-dic-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	% IMPLANTACION
	3 IMPLANTAR PROGRAMA DE BENEFICIOS A CLIENTES ESPOIR A TRAVES DE ALIANZAS CON SICOM	1	IDENTIFICAR POTENCIALES ALIADOS	6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# DE NEGOCIACIONES
		2	DESARROLLAR PROYECTO DE ALIANZA	5	10-sep-13	15-oct-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# PROYECTOS DESARROLLADOS
		3	NEGOCIAR PROYECTO DE ALIANZA	5	15-oct-13	19-nov-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# PROYECTOS NEGOCIADOS
		4	IMPLANTAR PROYECTO	5	19-nov-13	24-dic-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	% IMPLANTACION
	4 IMPLANTAR PROGRAMA DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	1	IDENTIFICAR POTENCIALES INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# PROVEEDORES
		2	DESARROLLAR PROYECTO DE CONVENIOS	5	10-sep-13	15-oct-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# PROYECTOS DESARROLLADOS
		3	NEGOCIAR PROYECTO DE CONVENIOS	5	15-oct-13	19-nov-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	# DE NEGOCIACIONES
		4	IMPLANTAR PROYECTO	5	19-nov-13	24-dic-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJE	% IMPLANTACION

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS									
MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	#SEMANAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs		
DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	1	ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN	1	IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y TEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNAS Y EXTERNAS	5	30-jun-13	04-ago-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# NECESIDADES IDENTIFICADAS
			2	ESTABLECER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA	5	04-ago-13	08-sep-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS
			3	DEFINIR LOS MECANISMOS Y MEDIOS DE COMUNICACION INTERNOS Y EXTERNOS	5	08-sep-13	13-oct-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# MECANISMOS Y MEDIOS
			4	IMPLANTAR SISTEMA DE COMUNICACION	5	13-oct-13	17-nov-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	% IMPLANTACION
	2	DEFINIR Y ESTABLECER LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES	1	IDENTIFICAR Y DEFINIR EJES ESTRATEGICOS COMUNICACIONALES	5	30-jun-13	04-ago-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# EJES DEFINIDOS
			2	DEFINIR LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES PARA CADA EJE ESTRATEGICO	5	04-ago-13	08-sep-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA
			3	APROBAR LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES	5	08-sep-13	13-oct-13	DIRECTOR EIEC DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	CONCEPTOS APROBADOS
	3	DEFINIR Y EJECUTAR PLAN DE MEDIOS PARA CADA CONCEPTO Y PUBLICO OBJETIVO	1	EVALUAR ALTERNATIVAS DE CANALES DE COMUNICACION	3	13-oct-13	03-nov-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	# ALTERNATIVAS
			2	DESARROLLAR PLAN DE MEDIOS	3	03-nov-13	24-nov-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA
			3	DESARROLLAR HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES Y PUBLICITARIAS	3	03-nov-13	24-nov-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA
			4	IMPLANTAR PROGRAMAS DE COMUNICACION	3	24-nov-13	15-dic-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% IMPLANTACION
	4	MONITOREO Y EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN	1	IMPLANTAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DE LOS PLAN DE MEDIOS	3	15-dic-13	05-ene-14	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% IMPLANTACION
			2	ANALIZAR Y AJUSTAR LOS PLAN DE MEDIOS	3	05-ene-14	26-ene-14	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA

TERCER NIVEL: ACTIVIDADES / TAREAS							
MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	# SEMANAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	KPIs
IMPLANTAR SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADO	1 DETERMINAR NECESIDADES DE INFORMACION	1 DETERMINAR INFORMACION DEL CLIENTE	3	31-mar-13	21-abr-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		2 DETERMINAR INFORMACION DE NECESIDADES DE EDUCACION	3	07-abr-13	28-abr-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		3 DETERMINAR INFORMACION DE LA COMPETENCIA	3	14-abr-13	05-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		4 DETERMINAR INFORMACION MERCADO	3	21-abr-13	12-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		5 DETERMINAR INFORMACION MACROECONOMICA	3	28-abr-13	19-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		6 DETERMINAR INFORMACION NORMATIVA	3	05-may-13	26-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		7 DETERMINAR INFORMACION SOCIAL	3	12-may-13	02-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
	2 IMPLANTAR LOS PROCESOS DE RECOPIACION, ANALISIS Y DISTRIBUCION DE INFORMACION	1 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESO DE ACUERDO A LAS FUENTES DE INFORMACION	3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION
		2 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESOS PARA ORDENAMIENTO Y PRIORIZACION DE LA INFORMACION	3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION
		3 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESO DE ANALISIS DE LA INFORMACION	3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION
		4 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESO DE DISTRIBUCION Y COMUNICACION DE LA INFORMACION	3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION
	3 IDENTIFICAR E IMPLANTAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE AL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADO	1 ANALIZAR Y EVALUAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE INFORMACION A PROCESAR	3	23-jun-13	14-jul-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		2 IDENTIFICAR SOLUCIONES INFORMATICAS REQUERIDAS	2	14-jul-13	28-jul-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG DIRECTOR TIC	# SOLUCIONES IDENTIFICADAS
		3 SELECCIONAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE AL SIM	2	28-jul-13	11-ago-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG DIRECTOR TIC	% AVANCE DE LA TAREA
		4 IMPLANTAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE	5	11-ago-13	15-sep-13	DIRECTOR TIC	% IMPLANTACION

#### 6.1.1.4 **Cronograma de Tareas**

En el Cronograma de Tareas del Balance Scorecard, se estructuran las actividades que se ejecutan a través de tareas a cumplir en un cronograma valorado junto con la identificación de responsables; esto permitirán el cumplimiento del plan estratégico.

MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																	# SEMANA	FECHAS		RESPONSABLES	KPIs
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		INICIO	FIN		
1	DEFINICION DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	1 ALINEAR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL A LA CADENA DE VALOR	25%	50%	75%	100%													4	01-abr-13	29-abr-13	JEFETH	% DE AVANCE EN LA TAREA	
		2 VALIDAR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CON PROCESOS EXISTENTES					50%	100%											2	29-abr-13	13-may-13	JEFETH	% AVANCE EN LA VALIDACION	
		3 APROBAR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL								100%										1	13-may-13	20-may-13	DIRECTOR TH / DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL APROBADO
2	CONTAR CON UN DESCRIPTIVO DE FUNCIONES PARA CADA POSICIÓN TIPO Y SU PERFIL DE COMPETENCIAS	1 DEFINIR INVENTARIO DE CARGOS	100%																1	01-abr-13	08-abr-13	ASISTENTE TH	# CARGOS INVENTARIADOS	
		2 DEFINIR PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS	20%	40%	60%	80%	100%												5	01-abr-13	06-may-13	JEFETH ASISTENTE TH	# PERFILES DEFINIDOS	
		3 VALIDAR LA INFORMACION						100%											1	06-may-13	13-may-13	JEFETH ASISTENTE TH	% AVANCE EN LA VALIDACION	
		4 OBTENER MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE COMPETENCIAS APROBADOS						25%	50%	75%	100%								4	06-may-13	03-jun-13	JEFETH ASISTENTE TH	MANUALES Y PERFILES APROBADOS	
3	ESTABLECER UN PROCESO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS	1 DEFINIR METODOLOGIA DE EVALUACION	25%	50%	75%	100%													4	01-abr-13	29-abr-13	CONSULTOR EXT. DIRECTOR TH	% DE AVANCE EN LA TAREA	
		2 EVALUAR COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES					17%	33%	50%	67%	83%	100%							6	03-jun-13	15-jul-13	CONSULTOR EXT. ASISTENTE TH	# COLABORADORES EVALUADOS	
		3 ESTABLecer BRECHAS EXISTENTES ENTRE PUESTOS Y COLABORADORES											50%	100%					2	15-jul-13	29-jul-13	CONSULTOR EXT. JEFETH	# DE CARGOS ANALIZADOS	
		4 LEVANTAR INVENTARIO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE COLABORADORES													100%				1	29-jul-13	05-ago-13	CONSULTOR EXT. ASISTENTE TH	# DE CARGOS INVENTARIADOS	
4	ESTABLECER PLAN DE CARRERA	1 DETERMINAR INVENTARIO DE PUESTOS ESTRATEGICOS Y CRITICOS	50%	100%															2	05-ago-13	19-ago-13	JEFETH ASISTENTE TH	# DE CARGOS INVENTARIADOS	
		2 SELECCIONAR COLABORADORES SUJETOS A PROGRAMA PLAN DE CARRERA			50%	100%													2	19-ago-13	02-sep-13	JEFETH ASISTENTE TH	# COLABORADORES SELECCIONADOS	
		3 ELABORAR PLAN DE CARRERA					50%	100%											2	02-sep-13	16-sep-13	JEFETH ASISTENTE TH	% AVANCE EN LA TAREA	
		4 APROBAR PLAN DE CARRERA							50%	100%									2	16-sep-13	30-sep-13	DIRECTOR TH / DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMINISTRATIVO	PLAN DE CARRERA APROBADO	
5	ESTABLECER UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	1 ESTABLecer METODOLOGIA DE EVALUACION	100%																1	05-ago-13	12-ago-13	JEFETH ASISTENTE TH	% AVANCE DE LA TAREA	
		2 DETERMINAR METAS DE CUMPLIMIENTO	25%	50%	75%	100%													4	05-ago-13	02-sep-13	DIRECTOR TH JEFETH	METAS ESTABLECIDAS	
		3 DETERMINAR INDICADORES DE GESTION	25%	50%	75%	100%													4	05-ago-13	02-sep-13	DIRECTOR TH JEFETH	# NUMERO DE INDICADORES	
		4 ESTABLecer POLITICA DE CUMPLIMIENTO	50%	100%																2	05-ago-13	19-ago-13	DIRECTOR TH JEFETH	POLITICA DE CUMPLIMIENTO ESTABLECIDA
		5 APROBAR MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO					50%	100%												2	02-sep-13	16-sep-13	DIRECTOR TH / DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMINISTRATIVO	MODELO APROBADO
		6 IMPLANTAR MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO								33%	66%	100%								3	16-sep-13	07-oct-13	JEFETH ASISTENTE TH	% MODELO IMPLANTADO
6	DEFINIR Y APLICAR PLAN DE CAPACITACION DE ACUERDO A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES	1 DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	100%																1	07-oct-13	14-oct-13	DIRECTORES AREAS / DIRECTOR TH	# DE AVANCE DE LA TAREA	
		2 ESTABLecer BRECHAS EXISTENTES ENTRE COMPETENCIAS TECNICAS REQUERIDAS EN EL PUESTO VS. COLABORADORES	50%	100%															2	07-oct-13	21-oct-13	JEFETH ASISTENTE TH	# DE BRECHAS	
		3 DEFINIR PLAN DE CAPACITACION			25%	50%	75%	100%											4	21-oct-13	18-nov-13	DIRECTOR TH JEFETH	PLAN DEFINIDO	
		4 APROBAR PLAN DE CAPACITACION							100%											1	18-nov-13	25-nov-13	DIRECTOR TH / DIRECTOR OP / DIRECTOR ADMINISTRATIVO	PLAN APROBADO
		5 IMPLANTAR PLAN DE CAPACITACION								25%	50%	75%	100%						4	25-nov-13	23-dic-13	JEFETH ASISTENTE TH	PLAN IMPLANTADO	



MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																		FECHAS			RESPONSABLES	KPIs				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	#SEMANAS			INICIO	FIN		
IMPLANTAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO	1 ESTABLECER LAS FUNCIONALIDADES TÉCNICAS DEL SISTEMA	1 IDENTIFICAR NECESIDADES INFORMÁTICAS	11%	22%	33%	44%	56%	67%	78%	89%	###													9	31-may-13	02-ago-13	DIRECTOR TIC	% AVANCE DE LA TAREA	
		2 VALIDACIÓN DE LAS FUNCIONALIDADES OPERATIVAS Y TÉCNICAS DE LOS SISTEMAS	25%	50%	75%	100%																			4	31-may-13	28-jun-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD	% AVANCE DE LA TAREA
		3 HABILITAR LOS SISTEMAS OPERATIVOS Y TÉCNICOS					13%	25%	38%	50%	63%	75%	88%	###											8	28-jun-13	23-ago-13	ADMINISTRADOR BD HELP DESK	% AVANCE DE LA TAREA
	2 ESTABLECER PROYECTO ROBUSTO ADAPTABLE Y FLEXIBLE DE HARDWARE Y SOFTWARE	1 DEFINIR ARQUITECTURA DE HARDWARE Y SOFTWARE	33%	66%	100%																				3	05-abr-13	26-abr-13	DIRECTOR TIC TÉCNICOS INF	% AVANCE DE LA TAREA
		2 DEFINIR SEGURIDADES DE LA ARQUITECTURA DE HARDWARE Y SOFTWARE				50%	100%																		2	26-abr-13	10-may-13	DIRECTOR TIC TÉCNICOS INF	% AVANCE DE LA TAREA
		3 APROBAR PROYECTO DE ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DE HARDWARE Y SOFTWARE						100%																	1	10-may-13	17-may-13	DIRECTOR TIC	PROYECTO APROBADO
		4 IMPLANTAR PROYECTO DE ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DE HARDWARE Y SOFTWARE								7%	14%	21%	29%	36%	43%	50%	57%	64%	71%	79%	86%	93%	100%		14	17-may-13	23-ago-13	TECNICOS INF	% IMPLANTACION
		5 ESTABLECER UN SISTEMA DE MONITOREO DE DATA CENTER						50%	100%																2	10-may-13	24-may-13	TECNICOS INF	% AVANCE DE LA TAREA
	3 ESTABLECER PLAN DE CONTINGENCIAS	1 DEFINIR PLAN DE CONTINGENCIA INFORMÁTICO	25%	50%	75%	100%																			4	15-may-13	12-jun-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD TÉCNICOS INF HELP DESK	% AVANCE DE LA TAREA
		2 IMPLEMENTAR PLAN DE CONTINGENCIAS					7%	14%	21%	29%	36%	43%	50%	57%	64%	71%	79%	86%	93%	100%					14	12-jun-13	18-sep-13	DIRECTOR TIC ADMINISTRADOR BD TÉCNICOS INF HELP DESK	% IMPLANTACION
	4 ESTABLECER SISTEMA DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADECUADAS DE TECNOLOGÍA MÓVIL	1 IDENTIFICAR SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA MÓVIL	50%	100%																					2	30-abr-13	14-may-13	DIRECTOR TIC	% AVANCE DE LA TAREA
		2 VALIDAR SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA MÓVIL			20%	40%	60%	80%	100%																5	14-may-13	18-jun-13	TECNICOS INF HELP DESK	% AVANCE DE LA TAREA
		3 IMPLANTAR SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA MÓVIL									13%	25%	38%	50%	63%	75%	88%	100%							8	18-jun-13	13-ago-13	TECNICOS INF HELP DESK	% IMPLANTACION

MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																				FECHAS		#SEMANAS	INICIO	FIN	RESPONSABLES	KPIs	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22						
1	DEFINICION Y ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES	1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES	17%	33%	50%	67%	83%	100%																6	01-mar-13	12-abr-13	CONTADORA DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA		
		2 VALIDACION DE PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES						25%	50%	75%	###														4	12-abr-13	10-may-13	DIRECTOR ADM FIN	% PROCESOS VALIDADOS	
		3 DESARROLLO DE MANUAL DE PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES										17%	33%	50%	66%	83%	100%								6	10-may-13	21-jun-13	DIRECTOR ADM FIN	MANUAL DESARROLLADO	
		4 IMPLANTACION DE LOS PROCESOS FINANCIEROS CONTABLES EN TODA LA INSTITUCION																25%	50%	75%	100%				4	21-jun-13	19-jul-13	CONTADORA ASISTENTES CONTABLES	% IMPLANTACION	
	2	DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION PRESUPUESTARIA	1 CAPACITACION EN LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTARIO	50%	100%																				2	01-jun-13	15-jun-13	JEFE TH DIRECTOR ADM FIN	# PERSONAL CAPACITADO	
			2 REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS			100%																				2	01-jun-13	15-jun-13	DIRECTOR TIC DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA
			3 RECEPCION Y VALIDACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS V.S. POA				50%	100%																		2	15-jun-13	29-jun-13	CONTADORA ASISTENTES CONTABLES	PRESUPUESTOS VALIDADOS
			4 CONSOLIDACION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS & GASTOS						50%	100%																2	29-jun-13	13-jul-13	CONTADORA ASISTENTES CONTABLES	PRESUPUESTO CONSOLIDADO
			5 PLANIFICACION FINANCIERA ANUAL							7%	14%	21%	29%	36%	43%	50%	57%	64%	71%	79%	86%	93%	100%			14	01-jul-13	07-oct-13	DIRECTORES DE AREA Y GERENTES REGIONALES	% AVANCE DE LA TAREA
			6 SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA																					50%	100%	2	07-oct-13	21-oct-13	DIRECTOR ADM FIN ADMIN REGIONALES	% AVANCE DE LA TAREA
	3	DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE COSTEO	1 DISEÑO Y EVALUACION DE LOS MODELOS DE COSTEO	25%	50%	75%	100%																		4	01-mar-13	29-mar-13	CONSULTOR E DIRECTOR ADM FIN CONTADORA	% AVANCE DE LA TAREA	
			2 DESARROLLO DE LOS MODELOS DE COSTEO EN EL SISTEMA INFORMÁTICO				7%	14%	21%	29%	36%	43%	50%	57%	64%	71%	79%	86%	93%	100%						14	29-mar-13	05-jul-13	CONSULTOR E DIRECTOR ADM FIN CONTADORA	% AVANCE DE LA TAREA
3 CAPACITACION EN LOS PROCESOS DE COSTEO																				25%	50%	75%	100%		4	05-jul-13	02-ago-13	CONSULTOR E JEFE TH	# PERSONAL CAPACITADO	
4 SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL SISTEMA DE COSTEO																								100%	14	02-ago-13	08-nov-13	CONTADORA DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA	
4	DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE TESORERIA	1 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA DEL AREA	50%	100%																				2	01-jul-13	15-jul-13	DIRECTOR ADMIN FIN DIRECTOR TH	ESTRUCTURA DEFINIDA		
		2 REQUERIMIENTO Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS			8%	15%	23%	31%	38%	46%	54%	62%	69%	77%	85%	92%	100%								13	15-jul-13	14-oct-13	DIRECTOR TIC DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA	
		4 IMPLANTACION DEL SISTEMA DE TESORERIA															25%	50%	75%	100%					4	14-oct-13	11-nov-13	DIRECTOR ADM FIN	% SISTEMA IMPLANTADO	
5	DESARROLLAR E IMPLANTAR UN MODELO DE CONTROL DE INDICADORES FINANCIEROS	1 DEFINICION DE INDICADORES FINANCIEROS	33%	67%	100%																			3	01-abr-13	22-abr-13	DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# INDICADORES DEFINIDOS		
		2 REQUERIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS INFORMATICAS			8%	15%	23%	31%	38%	46%	54%	62%	69%	77%	85%	92%	100%								13	22-abr-13	22-jul-13	DIRECTOR TIC DIRECTOR ADM FIN	% AVANCE DE LA TAREA	
		3 IMPLANTACION DEL MODELOS DE CONTROL DE INDICADORES FINANCIEROS																100%							1	22-jul-13	29-jul-13	DIRECTOR ADM FIN	% IMPLANTACION	

MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																						FECHAS			RESPONSABLES	KPIs	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	#SEMANAS	INICIO	FIN			
1	DEFINIR LAS ETAPAS DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	1 VALIDAR CADENA DE VALOR	100%																					1	01-mar-13	08-mar-13	DIRECTORES AREAS DIRECTOR EJEC	% AVANCE DE LA TAREA		
		2 JERARQUIZAR LOS PROCESOS DE APOYO		50%	100%																				2	08-mar-13	22-mar-13	DIRECTORES AREAS DIRECTOR EJEC	% AVANCE DE LA TAREA	
	DESARROLLO DE LOS MAPAS DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS	1 LEVANTAR Y ELABORAR DE MAPAS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	###												10	22-mar-13	31-may-13	CONSULTOR E	# PROCESOS MAPEADOS	
		2 VALIDAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS												17%	33%	50%	67%	83%	100%						6	31-may-13	12-jul-13	CONSULTOR E DIRECTORES AREA	# PROCESOS VALIDADOS	
		3 OBJECIONES Y CORRECCIONES																		20%	40%	60%	80%	100%	5	12-jul-13	16-ago-13	RECTORES AREAS JEFES DEPARTAMENTAL	% AVANCE DE LA TAREA	
		4 DESARROLLAR MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS																	13%	25%	38%	50%	63%	75%	88%	100%	8	01-jun-13	27-jul-13	CONSULTOR E
	IMPLANTAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	1 ESTABLECER Y CONCEPTUALIZAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS		13%	25%	38%	50%	63%	75%	88%	100%														8	27-jul-13	21-sep-13	CONSULTOR E DIRECTORES AREA	# INDICADORES ESTABLECIDOS	
		2 PRIORIZAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS										25%	50%	75%	100%											4	21-sep-13	19-oct-13	ECTOR EJEC DIRECTORES AREA CONSULT	# INDICADORES PRIORIZADOS
		3 IMPLANTAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS												8%	16%	24%	32%	40%	48%	56%	64%	72%	80%	88%	100%	12	19-oct-13	11-ene-14	DIRECTORES AREA DIRECTOR TIC	% IMPLANTACION
	DESARROLLO MANUA DE CALIDAD	1 DESARROLLAR MANUAL DE CALIDAD		33%	66%	100%																			3	11-ene-14	01-feb-14	CONSULTOR E	MANUAL DESARROLLADO	
		2 CAPACITACION Y DIFUSION AL PERSONAL				13%	25%	38%	50%	63%	75%	88%	100%													8	01-feb-14	29-mar-14	DIRECTOR TH CONSULTOR E	# PEROSNAL CAPACITADO
		3 IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD													100%											1	29-mar-14	05-abr-14	CONSULTOR E DIRECTORES AREA	% IMPLANTACION
AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	1 FORMACION DE AUDITORES INTERNOS		25%	50%	75%	100%																		4	19-oct-13	16-nov-13	CONSULTOR E	# AUDITORES FORMADOS		
	2 DESARROLLAR CRONOGRAMA DE AUDITORIA					100%																			1	16-nov-13	23-nov-13	AUDITORES INTERNOS	% DESARROLLO DEL CRONOGRAMA	
	3 IMPLANTAR AUDITORIAS					100%																			1	05-abr-14	12-abr-14	AUDITORES INTERNOS	% IMPLANTACION	

MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																					FECHAS			RESPONSABLES	KPIs	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	# SEMANAS	INICIO	FIN			
DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS	1 IDENTIFICAR Y DEFINIR SOCIO(S) ESTRATEGICOS QUE APALANQUEN LA TRANSFORMACION A ENTIDAD FINANCIERA	1 SELECCIONAR SOCIOS ESTRATEGICOS	100%																					1	30-abr-13	07-may-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# SOCIOS	
		2 NEGOCIAR MODELO DE ASOCIACION		8%	16%	24%	32%	40%	48%	56%	64%	72%	80%	88%	100%										12	07-may-13	30-jul-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	% AVANCE TAREA
		3 NEGOCIAR PARAMETROS ECONOMICOS														10%	30%	50%	70%	90%	100%				6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# DE NEGOCIACIONES
	2 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROYECTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS QUE NOS PERMITA CONTAR CON UNA RED TRANSACCIONAL DE AMPLIA COBERTURA Y TECNOLOGIA APROPIADA	1 IDENTIFICAR POTENCIALES PROVEEDORES		10%	30%	50%	70%	90%	100%																6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# PROVEEDORES
		2 DESARROLLAR PROYECTO DE ALIANZA							10%	40%	60%	80%	100%												5	10-sep-13	15-oct-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# PROYECTOS
		3 NEGOCIAR PROYECTO DE ALIANZA											10%	40%	60%	80%	100%								5	15-oct-13	19-nov-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# DE NEGOCIACIONES
		4 IMPLANTAR PROYECTO																	10%	40%	60%	80%	100%		5	19-nov-13	24-dic-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	% IMPLANTACION
	3 IMPLANTAR PROGRAMA DE BENEFICIOS A CLIENTES ESPOIR A TRAVES DE ALIANZAS CON SICOM	1 IDENTIFICAR POTENCIALES ALIADOS		10%	30%	50%	70%	90%	100%																6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# DE NEGOCIACIONES
		2 DESARROLLAR PROYECTO DE ALIANZA							10%	40%	60%	80%	100%												5	10-sep-13	15-oct-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# PROYECTOS DESARROLLADOS
		3 NEGOCIAR PROYECTO DE ALIANZA											10%	40%	60%	80%	100%								5	15-oct-13	19-nov-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# PROYECTOS NEGOCIADOS
		4 IMPLANTAR PROYECTO																	10%	40%	60%	80%	100%		5	19-nov-13	24-dic-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	% IMPLANTACION
	4 IMPLANTAR PROGRAMA DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	1 IDENTIFICAR POTENCIALES INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES		10%	30%	50%	70%	90%	100%																6	30-jul-13	10-sep-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# PROVEEDORES
2 DESARROLLAR PROYECTO DE CONVENIOS								10%	40%	60%	80%	100%												5	10-sep-13	15-oct-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# PROYECTOS DESARROLLADOS	
3 NEGOCIAR PROYECTO DE CONVENIOS												10%	40%	60%	80%	100%								5	15-oct-13	19-nov-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	# DE NEGOCIACIONES	
4 IMPLANTAR PROYECTO																		10%	40%	60%	80%	100%		5	19-nov-13	24-dic-13	DIRECTOR PLANIFICACION DIRECTOR ADM FIN DIRECTOR EJEC	% IMPLANTACION	

MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																						#SEMANAS	FECHAS		RESPONSABLES	KPIs
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		INICIO	FIN		
DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMA DE COMUNICACION E INFORMACION	1 ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COMUNICACION	1 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y TEMAS DE COMUNICACION INTERNAS Y EXTERNAS	20%	20%	20%	20%	20%																	5	30-jun-13	04-ago-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# NECESIDADES IDENTIFICADAS	
		2 ESTABLECER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA						20%	20%	20%	20%	20%													5	04-ago-13	08-sep-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS
		3 DEFINIR LOS MECANISMOS Y MEDIOS DE COMUNICACION INTERNOS Y EXTERNOS											20%	20%	20%	20%	20%								5	08-sep-13	13-oct-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# MECANISMOS Y MEDIOS
		4 IMPLANTAR SISTEMA DE COMUNICACION																20%	20%	20%	20%	20%			5	13-oct-13	17-nov-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	% IMPLANTACION
	2 DEFINIR Y ESTABLECER LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES	1 IDENTIFICAR Y DEFINIR EJES ESTRATEGICOS COMUNICACIONALES	20%	20%	20%	20%	20%																	5	30-jun-13	04-ago-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	# EJES DEFINIDOS	
		2 DEFINIR LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES PARA CADA EJE ESTRATEGICO						20%	20%	20%	20%	20%													5	04-ago-13	08-sep-13	CONSULTOR EXTERNO DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA
		3 APROBAR LOS CONCEPTOS COMUNICACIONALES											20%	20%	20%	20%	20%								5	08-sep-13	13-oct-13	DIRECTOR EJE DIRECTOR OP ASISTENTE MARKETING	CONCEPTOS APROBADOS
	3 DEFINIR Y EJECUTAR PLAN DE MEDIOS PARA CADA CONCEPTO Y PUBLICO OBJETIVO	1 EVALUAR ALTERNATIVAS DE CANALES DE COMUNICACION	25%	30%	100%																				3	13-oct-13	03-nov-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	# ALTERNATIVAS
		2 DESARROLLAR PLAN DE MEDIOS	25%	50%	100%																				3	03-nov-13	24-nov-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA
		3 DESARROLLAR HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES Y PUBLICITARIAS	25%	50%	100%																				3	03-nov-13	24-nov-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA
		4 IMPLANTAR PROGRAMAS DE COMUNICACION				25%	50%	100%																		3	24-nov-13	15-dic-13	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING
	4 MONITOREO Y EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE LOS PROGRAMAS DE COMUNICACION	1 IMPLANTAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DE LOS PLAN DE MEDIOS	25%	50%	100%																				3	15-dic-13	05-ene-14	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% IMPLANTACION
2 ANALIZAR Y AJUSTAR LOS PLAN DE MEDIOS					25%	50%	100%																	3	05-ene-14	26-ene-14	CONSULTOR EXTERNO ASISTENTE MARKETING	% AVANCE DE LA TAREA	

MEDIO	ACTIVIDAD	TAREA	SEMANAS																						# SEMANAS	FECHAS		RESPONSABLES	KPIs		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		INICIO	FIN				
1	DETERMINAR NECESIDADES DE INFORMACION	1 DETERMINAR INFORMACION DEL CLIENTE	25%	50%	100%																			3	31-mar-13	21-abr-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA			
		2 DETERMINAR INFORMACION DE NECESIDADES DE EDUCACION		25%	50%	100%																			3	07-abr-13	28-abr-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA		
		3 DETERMINAR INFORMACION DE LA COMPETENCIA			25%	50%	100%																			3	14-abr-13	05-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA	
		4 DETERMINAR INFORMACION MERCADO				25%	50%	100%																		3	21-abr-13	12-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA	
		5 DETERMINAR INFORMACION MACROECONOMICA					25%	50%	100%																	3	28-abr-13	19-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA	
		6 DETERMINAR INFORMACION NORMATIVA						25%	50%	100%																	3	05-may-13	26-may-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
		7 DETERMINAR INFORMACION SOCIAL							25%	50%	###																3	12-may-13	02-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA
2	IMPLANTAR LOS PROCESOS DE RECOPIACION, ANALISIS Y DISTRIBUCION DE INFORMACION	1 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESO DE ACUERDO A LAS FUENTES DE INFORMACION	50%	75%	100%																				3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION		
		2 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESOS PARA ORDENAMIENTO Y PRIORIZACION DE LA INFORMACION	50%	75%	100%																					3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION	
		3 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESO DE ANALISIS DE LA INFORMACION	50%	75%	100%																						3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION
		4 DESARROLLAR E IMPLANTAR PROCESO DE DISTRIBUCION Y COMUNICACION DE LA INFORMACION	50%	75%	100%																						3	02-jun-13	23-jun-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% IMPLANTACION
3	IDENTIFICAR E IMPLANTAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE AL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADO	1 ANALIZAR Y EVALUAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE INFORMACION A PROCESAR	50%	75%	100%																					3	23-jun-13	14-jul-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG	% AVANCE DE LA TAREA	
		2 IDENTIFICAR SOLUCIONES INFORMATICAS REQUERIDAS				50%	100%																				2	14-jul-13	28-jul-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG DIRECTOR TIC	# SOLUCIONES IDENTIFICADAS
		3 SELECCIONAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE AL SIM					50%	100%																			2	28-jul-13	11-ago-13	ASISTENTE MARKETING DIRECTOR NEG DIRECTOR TIC	% AVANCE DE LA TAREA
		4 IMPLANTAR HERRAMIENTAS INFORMATICAS DE SOPORTE								20%	40%	60%	80%	100%													5	11-ago-13	15-sep-13	DIRECTOR TIC	% IMPLANTACION

## **CAPÍTULO VII**

### **7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1.1 CONCLUSIONES**

1. El presente proyecto busca implementar un proceso de planeación estratégica como una herramienta que permita a Fundación ESPOIR competir en el mercado a corto y largo plazo, a través del Mapa Estratégico propuesto que evidencia los objetivos estratégicos, las áreas de focalización y las directrices; mediante las cuales se creará valor sustentable en el tiempo.
2. La propuesta de plan estratégico presentado, está basado 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

3. La Matriz de Evaluación de Factores Internos evidenció en el análisis comparativo, que la suma ponderada las debilidades tienen menor peso que las fortalezas y que el promedio combinado es inferior al promedio de 2.5; lo que refleja que la organización mantiene una estructura interna débil sobre la cual se debe trabajar fuertemente en las debilidades para responder a las demandas del entorno.
  
4. La Matriz de Evaluación de Factores Externos evidenció en el análisis comparativo que de la suma ponderada de las oportunidades y amenazas, se identifica un mayor peso en las debilidades frente a las amenazas lo que indica un entorno competitivo fuerte y el total combinado de los dos valores es inferior a 2.5, sin embargo, se encuentra muy cercano al promedio, lo cual evidencia que la empresa deberá realizar grandes cambios para poder enfrentar un entorno difícil.
  
5. 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.

6. 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.

### **7.1.2 RECOMENDACIONES**

1. Para la implementación de la propuesta de Plan Estratégico y Balanced Scorecard se debe trabajar en la resistencia estructural y de la resistencia de los empleados al cambio, lo que permitirá una mejor y correcta asimilación e implementación del proceso en toda la organización; para lo cual es fundamental el liderazgo y compromiso de la alta dirección.
2. Para el cumplimiento de las metas y los objetivos desplegados de las iniciativas estratégicas, se debe designar los responsables y líderes de cada proyecto con el perfil y conocimiento adecuado para la implementación y seguimiento del proceso.
3. El compromiso de la implementación del Balance ScoreCard desarrollado hasta el segundo nivel, por parte de la Alta Dirección, permitirá a Fundación ESPOIR alinearse a la propuesta estratégica y ejecutarla desde los altos mandos hasta el personal que tiene contacto directo con los clientes, así como, el personal de apoyo.

4. Incrementar la cobertura e infraestructura a nivel nacional para cubrir la población no atendida, así como, la participación en el mercado con la implementación de una cartera de productos y servicios que cubra las necesidades y expectativas del segmento.
5. Es necesario la contratación de un responsable del proceso de seguimiento al plan estratégico a tiempo completo, con el empoderamiento suficiente para que su gestión atravesase todas las áreas institucionales.
6. El proceso de seguimiento de las actividades y tareas hace indispensable la adquisición de un software de monitoreo, por lo que la Fundación deberá evaluar las alternativas del mercado.
7. La consideración del cambio de figura jurídica en la institución es el punto base para la gestión institucional en los siguientes años, por lo tanto todas las actividades y proyectos deberán considerar la perspectiva de ser una entidad regulada bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

## CAPÍTULO VIII

### 8.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 8.1.1 BIBLIOGRAFÍA

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Diario El Telègrafo. (19 de Abril de 2012).

Garcia, A. (s.f.). *www.es.scribd.com*. Recuperado el Febrero de 2012

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1999). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Guerrero, D. (15 de Septiembre de 2009). *www.inghenia.com*. Recuperado el Marzo de 2012

Kotler, P., & Gary, A. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall INc.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Morrisey, G. (1993). Pensamiento Estratégico. En G. Morrisey, *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación* (pág. 119). Madrid: Prentice Hall.

Panza, M. (s.f.). *http://mat4829.blogspot.com/2012/08/la-planificacion.html*.

Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de

*http://mat4829.blogspot.com/2012/08/la-planificacion.html*

Ponce, T. (Septiembre de 2006). *www.eumed.net.ec*.

Porter, M. E. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores.

Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica*. Mexico: c|CECASA.

Taylor, J. (1997). *Planeación de Mercadotecnia*. Madrid: Prentice Hall.

Vasquez, V. H. (1985). *Organización Aplicada*.

Villalobos, T. (2 de Abril de 2011).

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/rt/printerFriendly/739/2373>. Recuperado el 15 de Mayo de 2012

Wehrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill.

[www.bibliotecacentral.uni.edu.pe](http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe). (2006). Recuperado el 27 de Marzo de 2012, de

<http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe/pdf/monografia/ingeconomica/lsalazar.pdf>

[www.eldiario.com.ec](http://www.eldiario.com.ec). (11 de Enero de 2012). Recuperado el Febrero de 12

[www.eumed.net/ce/](http://www.eumed.net/ce/). (Septiembre de 2006). Recuperado el Marzo de 2012

[www.luismiguelmanene.com](http://www.luismiguelmanene.com). (s.f.). Recuperado el 15 de Abril de 2012, de [www.luismiguelmanene.com/2013/03/20/recomendaciones-para-la-direccion-y-gerencia-de-empresas/](http://www.luismiguelmanene.com/2013/03/20/recomendaciones-para-la-direccion-y-gerencia-de-empresas/)

[www.picstopin.com](http://www.picstopin.com). (s.f.). Recuperado el Agosto de 2012, de

[http://www.picstopin.com/1440/balanced-scorecard-bsc-diagram/http://www\\*engagingkcoe\\*com|blog|wp-content/uploads/2011/01/BSC-Diagram\\*.jpg/](http://www.picstopin.com/1440/balanced-scorecard-bsc-diagram/http://www*engagingkcoe*com|blog|wp-content/uploads/2011/01/BSC-Diagram*.jpg/)

[www.unida.org.ar](http://www.unida.org.ar). (s.f.). Recuperado el 23 de mayo de 2012

[www.unida.org.ar/.../Transversal/Clase%20Planificación%20Estratégica.....](http://www.unida.org.ar/.../Transversal/Clase%20Planificación%20Estratégica.....) (s.f.).

Zeledin, D. (Enero de 2012). [www.portalmicrofinanzas.org](http://www.portalmicrofinanzas.org). Recuperado el Marzo de 2012