

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL
BALANCED SCORECARD PARA EL FONDO ECUATORIANO
POPULORUM PROGRESSIO - F.E.P.P.**

SANDRA LORENA ANDRADE HIDROBO

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, DICIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui

INFORMANTES:

Mgtr. Ramiro Soria

Mgtr. David Hidalgo

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis hijos, Samy y Kevyn, a quienes adoro con toda mi alma y por quienes decidí terminar esta parte de mi vida universitaria. Ellos son mi fuente de inspiración y espero que siempre estén orgullosos de su madre. Que esto sea un ejemplo de abnegación, lucha y perseverancia, para que cumplan también sus sueños y forjen un futuro maravilloso para cada uno de ellos.

Con mucho amor, su mami San

AGRADECIMIENTO

Efrén, quien ha sido el principal y más importante apoyo que he tenido para llevar adelante esta tarea, quien me ha sabido acompañar y animar cuando las fuerzas se me agotaban. Quiero agradecer a mis hijos, Samy y Kevyn, por su paciencia, por su ayuda, por su comprensión, por el tiempo que me dieron para que pueda cerrar esta etapa que faltaba en mi vida. A mi Mami Mari y Papi Gali, gracias por la vida que me dieron, por su cariño, por su apoyo, por su esfuerzo y por la confianza que siempre me han brindado para hacerme creer que puedo lograr muchas cosas lindas en la vida, las cuales ahora las tengo, principalmente mi familia. Todo esto no sería posible si Dios no estaría a mi lado, Él con su infinito poder me ha acompañado y guiado durante toda la vida y le doy gracias por estar conmigo, por hacer de este camino un hermoso sendero, en el que me he dado cuenta que los tiempos y los planes del Señor son perfectos. Gracias también a todos quienes me apoyaron en esta tarea, mis familiares, mis maestros, mis amigos, mis compañeros/as de trabajo y en especial a mi Director de Tesis, Mgtr. Christian Fajardo, con quien después de muchos años nos volvemos a encontrar no como compañeros de aula, sino como amigos.

Muchas gracias a todos...

Sandra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO – F.E.P.P.....	3
1.1 Análisis del macroentorno	3
1.1.1 Aspectos Económicos	4
1.1.1.1 Producto Interno Bruto	4
1.1.1.2 Inflación.....	5
1.1.1.3 Índice de precios al consumidor - I.P.C.....	6
1.1.1.4 Tasas de interés.....	8
1.1.2 Aspectos Sociales	9
1.1.2.1 Tasa de desempleo.....	11
1.1.2.2 Subempleo	13
1.1.2.3 Pobreza	13
1.1.2.4 Educación	15
1.1.3 Aspectos Políticos.....	16
1.2 Situación actual del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – F.E.P.P.	16
1.2.1 Regionales	18
1.2.2 Empresas sociales	19
1.2.3 Líneas de acción	22
1.2.4 Método de trabajo	24
2 BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
2.1 Orígenes del Balanced Scorecard	26
2.2 Definición del Balanced Scorecard	27
2.3 Elementos del Balanced Scorecard.....	31
2.3.1 Misión, Visión y Valores.....	32
2.3.2 Mapa estratégico.....	33
2.3.3 Perspectivas	34
2.3.3.1 Perspectiva financiera.....	34

2.3.3.2	Perspectiva de cliente	35
2.3.3.3	Perspectiva de procesos	35
2.3.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	37
2.3.4	Objetivos estratégicos	38
2.3.5	Indicadores de gestión	40
2.3.6	Metas e iniciativas	41
2.4	C.M.I. como sistema de gestión estratégica	43
3	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD.....	44
3.1	Matriz F.O.D.A.....	44
3.2	Matriz de evaluación de Factores externos – E.F.E.	49
3.3	Matriz de evaluación de Factores internos – E.F.I.	52
3.4	Matriz de estrategias	55
3.5	Matriz axiológica.....	59
3.6	Manuales y políticas	59
3.7	Mapas estratégicos.....	59
3.8	Balanced Scorecard	60
3.8.1	Perspectiva Financiera.	60
3.8.2	Perspectiva del Cliente	60
3.8.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	60
3.8.4	Perspectiva de Innovación y aprendizaje.....	61
3.8.5	Proceso de planificación estratégica.....	62
3.8.6	Filosofía organizacional	62
3.8.6.1	Principios	62
3.8.6.2	Valores.....	63
3.8.6.3	Misión.....	65
3.8.6.4	Visión.....	66
3.8.6.5	Objetivos estratégicos	66
3.8.6.6	Estrategias.....	67
3.8.7	Mapa estratégico.....	70
3.8.8	Estructura para la ejecución del Balanced Scorecard.	70
3.8.8.1	Ejes estratégicos del G.S.F.E.P.P.	71
3.8.8.2	Indicadores de gestión del B.S.C.....	72

3.8.8.3	Objetivos del B.S.C.	75
3.8.8.4	Tablero de mando integral.....	78
3.8.8.5	Relación del mapa estratégico con el B.S.C.....	79
4	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO F.E.P.P..	80
4.1	Inversión inicial	80
4.2	Inversión en Activos.....	81
4.2.1	Inversión en activos fijos o tangibles	81
4.2.2	Inversión en activos diferidos.....	82
4.3	Inversión en capital de trabajo.....	83
4.4	Financiamiento	84
4.5	Presupuesto de costos	84
4.5.1	Costos variables.....	85
4.5.1.1	Compras.....	85
4.5.1.2	Materiales Directos.....	86
4.5.1.3	Mano de Obra Directa (M.O.D.)	86
4.5.1.4	Insumos / Servicios Básicos	86
4.5.2	Costos Fijos	87
4.5.2.1	Mano de Obra Indirecta (M.O.I) - Supervisor de operaciones.....	87
4.5.2.2	Reparación y Mantenimiento.....	87
4.5.2.3	Seguros	88
4.5.2.4	Depreciación	88
4.5.2.5	Amortización	89
4.5.2.6	Gastos administrativos.....	89
4.5.2.7	Gastos de ventas	89
4.5.2.8	Gastos financieros.....	91
4.6	Presupuesto de ingresos.....	94
4.7	Evaluación financiera	96
4.7.1	Balance General del G.S.F.E.P.P.....	96
4.7.2	Estado de resultados	97
4.7.3	Flujo de Caja.....	98
4.7.4	Valor Actual Neto.....	99
4.7.5	Tasa interna de retorno (T.I.R.)	100

4.7.6	Período de recuperación de la inversión (P.R.I.)	101
4.7.7	Análisis Costo-Beneficio	102
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1	Conclusiones.....	104
5.2	Recomendaciones	105
	REFERENCIAS.....	107
	ANEXOS.....	112
	Anexo A: Nómina.....	113
	Anexo B: Propuesta estratégica del G.S.F.E.P.P.	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inflación.....	6
Tabla 2: IPC General	7
Tabla 3: Tasa de interés activa.....	8
Tabla 4: Tasa Pasiva Efectiva Referencial	9
Tabla 5: PEA.....	10
Tabla 6: Subempleo	13
Tabla 7: Años promedio de escolaridad	15
Tabla 8: Nivel de instrucción.....	15
Tabla 9: Empresas sociales	20
Tabla 10: Ejemplo correlación de elementos del CMI	42
Tabla 11: Matriz de Fortalezas	45
Tabla 12: Matriz de Oportunidades	46
Tabla 13: Matriz de Debilidades.....	46
Tabla 14: Matriz de Amenazas	47
Tabla 15: Matriz F.O.D.A.....	48
Tabla 16: Matriz E.F.E.	50
Tabla 17: Matriz E.F.I.....	53
Tabla 18: Matriz Estrategias F.O.D.A.	56
Tabla 19: Matriz axiológica ambiente interno	59
Tabla 20: Matriz axiológica ambiente externo	59
Tabla 21: Perspectiva financiera.....	60
Tabla 22: Perspectiva del cliente	60
Tabla 23: Perspectiva del proceso interno	61
Tabla 24: Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	62
Tabla 25: Estrategias.....	68
Tabla 26: Ejes Estratégicos del G.S.F.E.P.P.....	71
Tabla 27: Indicadores de gestión del B.S.C.....	72
Tabla 29: Objetivos del B.S.C. del G.S.F.E.P.P.	75
Tabla 31: Tabla de mando integral del G.S.F.E.P.P.	78
Tabla 32: Estrategia institucional del G.S.F.E.P.P.	79

Tabla 33: Inversión inicial	81
Tabla 34: Inversión fija.....	81
Tabla 35: Equipos de cómputo	82
Tabla 36: Equipos de comunicación.....	82
Tabla 37: Muebles y enseres.....	82
Tabla 38: Activos diferidos.....	83
Tabla 39: Inversión en Capital de trabajo	83
Tabla 40: Financiamiento y aplicación de fondos	84
Tabla 41: Detalle de compras	85
Tabla 42: Análisis de costos unitarios	85
Tabla 43: Materiales	86
Tabla 44: Mano de obra directa	86
Tabla 45: Insumos.....	87
Tabla 46: Mano de obra indirecta	87
Tabla 47: Reparación y mantenimiento	88
Tabla 48: Seguros	88
Tabla 49: Depreciación de activos fijos.....	88
Tabla 50: Amortización	89
Tabla 51: Gastos administrativos.....	89
Tabla 52: Gastos de ventas	90
Tabla 53: Costos de producción para el Año 1	91
Tabla 54: Costos de producción proyectados para los 10 años de vida útil del Proyecto Años 2017-2026	92
Tabla 55: Presupuesto de ingresos proyectado	95
Tabla 56: Estado de Situación financiera Año 2017.....	96
Tabla 57: Estado de Resultados proyectado Años 2017-2026	97
Tabla 58: Flujo de Caja.....	98
Tabla 59: Tasa de descuento.....	99
Tabla 60: VAN.....	100
Tabla 61: TIR.....	101
Tabla 62: Cuadro TIR	101
Tabla 63: PRI.....	102
Tabla 64: Relación Costo – Beneficio	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PIB.....	5
Figura 2: Variación IPC.....	7
Figura 3: Composición PEA.....	10
Figura 4: Composición de los empleados por rama de actividad.....	11
Figura 5: Tasa de desempleo.....	12
Figura 6: Tasa de desempleo por tipo.....	12
Figura 7: Pobreza y pobreza extrema.....	14
Figura 8: Pobreza área urbana y rural.....	14
Figura 9: Organigrama del F.E.P.P.....	17
Figura 10: Localización de las oficinas regionales.....	19
Figura 11: Cuadro de Mando Integral 1.....	30
Figura 12: Cuadro de Mando Integral 2.....	31
Figura 13: Cadena genérica de valor.....	36
Figura 14: Interrogantes de cada perspectiva.....	37
Figura 15: Relación de los objetivos estratégicos con las perspectivas.....	39
Figura 16: Agenda estratégica para cada perspectiva.....	40
Figura 17: Indicadores.....	41
Figura 18: Principios.....	63
Figura 19: Valores.....	65
Figura 20: Mapa Estratégico por perspectiva.....	70

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como el fin el desarrollar una propuesta de planeación estratégica basada en el Balanced Scorecard para el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - F.E.P.P, para esto varios apartados han sido desarrollos. En el Capítulo I, se presenta el diagnóstico ecuatoriano del F.E.P.P., en este se desarrolla un análisis exhaustivo del macroambiente en el que se desenvuelve, así como el análisis de la situación actual interna de dicho Grupo social. En el Capítulo II, se desarrolla la fundamentación teórica que sustenta el desarrollo como tal, los temas tratados son: orígenes, definición, elementos del Balanced Scorecard (B.S.C.) y C.M.I. como sistema de planeación estratégica. En el Capítulo III, se propone la planificación estratégica y Balanced Scorecard definida para el F.E.P.P.; específicamente se ha desarrollado la matriz FODA, la EFE, la EFI, la de estrategias, y la axiológica, también se presenta un diagnóstico sobre los manuales, políticas y mapas estratégicos actuales, además de la propuesta del B.S.C., la cual abarca desde las perspectivas, planificación, filosofía, mapa estratégico, y estructura para la implementación del B.S.C. En el Capítulo IV, se expone la viabilidad financiera de la propuesta estratégica planteada. Finalmente, en el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas del proyecto como tal.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Control de Mando integral, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, planeación estratégica, perspectiva, mapa estratégico.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza ante la necesidad de contar con una Propuesta de Planeación Estratégica basada en el Balanced Scorecard para el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – F.E.P.P.

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (F.E.P.P.) es una fundación privada, sin fines de lucro, creada con el auspicio de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. En el ámbito jurídico ecuatoriano es considerada como una Organización No Gubernamental cuya característica principal de este tipo de instituciones es el apoyo al desarrollo de la población y al mejoramiento de sus condiciones de vida. Fue fundado en el año 1970 por Mons. Cándido Rada, quien ante la propuesta del Papa Paulo VI y de su Encíclica Populorum Progressio canalizó sus ideales para la formación de un fondo de crédito en lugar de destinar los recursos para la compra de armas. Desde el año 2000 se han formado al interior de la institución nuevas personerías jurídicas, con la misma filosofía institucional, lo que lo ha llevado a conformar a partir de esa fecha lo que hoy se denomina Grupo Social F.E.P.P.

Es una entidad que trabaja en 23 de las provincias del Ecuador, a través de sus 10 oficinas regionales y de varios proyectos autogestionarios, a los cuales se les conoce como empresas. La razón de ser del F.E.P.P. es mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas y urbanas marginales de escasos recursos económicos en el Ecuador.

La experiencia de trabajo institucional se ha desarrollado fundamentalmente en el sector rural, pero en los últimos años se ha dedicado atención también al sector urbano popular. Se da prioridad a lugares alejados, con altos índices de pobreza y sin mayor atención del estado u otras instituciones.

La cobertura geográfica y la cantidad de familias y organizaciones atendidas por el F.E.P.P. han hecho que su estructura crezca de manera acelerada y que en cada una de sus oficinas se requiera de personal administrativo y técnico, lo que ha dificultado la

articulación de la gestión de estas instancias, no ha facilitado las sinergias, ni posibilita una descentralización positiva.

Esta investigación se realiza con el interés de que la organización cuente con una planificación estratégica basada en una herramienta como el Balanced Scorecard, que permita el seguimiento adecuado y que garantice la sostenibilidad del servicio, de la gestión y la rentabilidad de cada una de sus oficinas y empresas.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un sistema que permite evaluar la gestión institucional, desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y capacitación y aprendizaje, estas ayudarán a observar desde todos los ámbitos a la organización y los procesos que se llevan a cabo.

Para la elaboración de esta investigación se han realizado talleres de trabajo con los directivos y las jefaturas de las instancias del F.E.P.P., utilizando como fuentes primarias las entrevistas y la información de campo y como fuentes secundarias de información los Informes de Gestión del G.S.F.E.P.P. y el material bibliográfico existente.

1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO – F.E.P.P.

El diagnóstico estratégico permite identificar el entorno donde se desenvuelve una organización, así como la situación interna de la misma, identificando así, los retos a los que se enfrenta, y las posibilidades de superarlos.

En tal sentido, el diagnóstico estratégico servirá de base para proponer diversas estrategias que le permita al Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – F.E.P.P., alcanzar los objetivos organizacionales; determinando donde se encuentra la empresa y proporcionándole alternativas de hacia dónde va, cómo pretende llegar, y que necesita para lograrlo.

1.1 Análisis del macroentorno

El macroentorno está conformado por las diversas variables interrelacionadas entre sí, y que afectan directa o indirectamente las actividades de una organización o institución. El análisis de dichas variables ayudará, entre otras cosas a, identificar las oportunidades y amenazas del funcionamiento empresarial y de ser necesario, a plantear una reorganización o reestructuración, por ejemplo (Rivera & De Garcillán, 2007, pág. 55).

En este caso, se consideran tres aspectos base: económico, social y político.

Entre 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público. Esto permitió un mayor gasto público, incluyendo la expansión del gasto social e inversiones emblemáticas en los sectores de energía y transporte. En ese periodo, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 debido a que los ingresos de los segmentos más pobres de la población crecieron más rápido que el ingreso promedio. Sin embargo, estos logros están en riesgo debido a los bajos precios del petróleo y la apreciación del dólar. Contexto que fue agravado por un terremoto que afectó la zona costera noroccidental del país el 16 de abril de 2016. Entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%. En este mismo periodo, la pobreza y el coeficiente de Gini de desigualdad permanecieron básicamente estancados. En ausencia de una moneda local y ahorros

fiscales, el gobierno se ha visto en la necesidad de reducir la aún alta inversión pública y contener el aumento del gasto corriente. Las autoridades también han movilizado diferentes fuentes de financiamiento externo y doméstico y se han realizado algunas reducciones del gasto. Así mismo, se han aplicado medidas temporales para aumentar los ingresos públicos no petroleros y restringir las importaciones. Estas políticas han permitido moderar temporalmente los efectos de los bajos precios del petróleo y financiar la reconstrucción posterior al terremoto, pero también han aumentado los pasivos públicos. En este periodo complejo, Ecuador enfrenta el desafío de alcanzar los consensos políticos necesarios para adecuar su economía al nuevo contexto internacional, retomar una senda del crecimiento sostenible con mayor participación del sector privado y proteger los avances sociales logrados durante la bonanza. Será crítico mejorar la efectividad y progresividad de la política fiscal con el fin de lograr una consolidación que garantice la estabilidad macroeconómica a tiempo que se proteja a la población más vulnerable y preserve la confianza del sector privado. En un contexto en que la inversión pública no podrá continuar siendo motor del crecimiento, es indispensable una mejora sistemática en el clima de inversiones que promueva una mayor participación privada y agilice la movilidad del capital y del trabajo a actividades emergentes. Un sector privado más robusto y flexible podría ayudar a diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad con el fin de promover el desarrollo y continuar con la reducción de la pobreza (Banco Mundial - Ecuador, 2017).

1.1.1 Aspectos Económicos

El análisis de este componente es significativo, ya que sus variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los mercados; por ejemplo, cuando aumenta el PIB, aumenta el consumo, y si la inflación aumenta por encima de los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de las personas (Rivera & De Garcillán, Dirección de marketing, 2007, pág. 59).

De acuerdo con Pearson Educación (2012, pág. 23), el entorno económico consta de factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores; en este caso, para el estudio del macro ambiente se consideran factores económicos como: la inflación, el PIB, el índice de precios al consumidor y las tasas de interés.

1.1.1.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (P.I.B.) es “un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un

determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza de un país” (Economipedia, 2015).

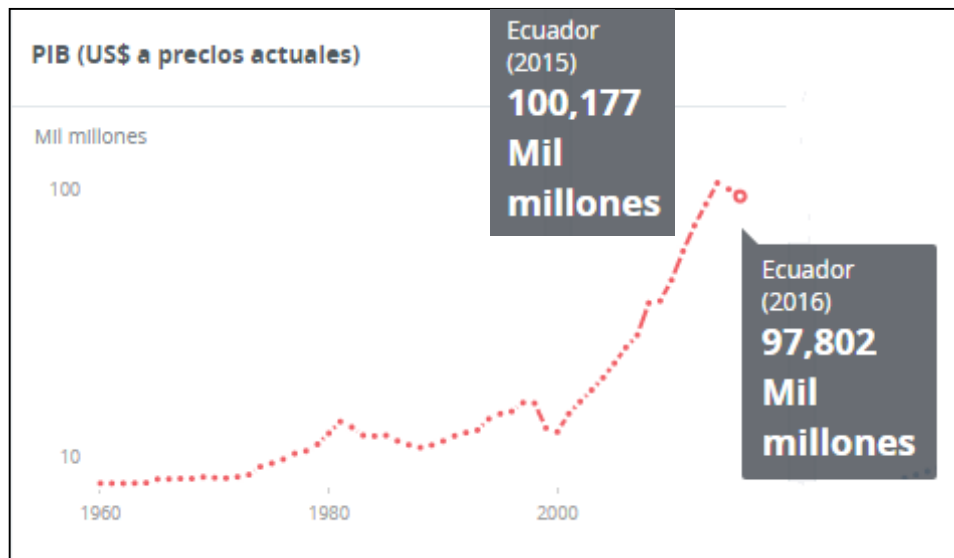


Figura 1: PIB

Fuente: (Banco Mundial, 2017).

En el año 2015 el PIB llega a los 100,177 millones de dólares, mientras que el año 2016 se reduce a 97,802 millones de dólares, lo que demuestra que el PIB tiene una tendencia a la baja, es decir ha disminuido la producción de bienes y servicios de las empresas en el Ecuador.

1.1.1.2 Inflación

La inflación es “medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (I.P.C.U.), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2017).

Por lo tanto, la inflación no es más que la variación de los precios, la misma que en el Ecuador se presenta según el siguiente cuadro:

Tabla 1: Inflación

Fecha	Valor
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017).

De acuerdo a la información publicada por el Banco Central del Ecuador, la tendencia de la inflación, ha sido a la baja, exceptuando el mes de octubre de 2016 que tuvo un leve incremento, cerrando el año, con el porcentaje de 1.12%. Es necesario acotar que, para entidades como el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – F.E.P.P., la inflación es un factor preponderante, debido a que ésta está directamente relacionada con el alza de precios, lo que encarecería los servicios de esta fundación.

1.1.1.3 Índice de precios al consumidor - I.P.C.

El índice de Precios al Consumidor (...) es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades, que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 359 productos de la canasta fija de investigación, obtenidos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales (INEC, 2017).

Tabla 2: IPC General

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) Año 2016											
ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
104,37	104,51	104,65	104,97	105,01	105,38	105,29	105,12	105,28	105,20	105,04	105,21

Fuente: (INEC, 2017).

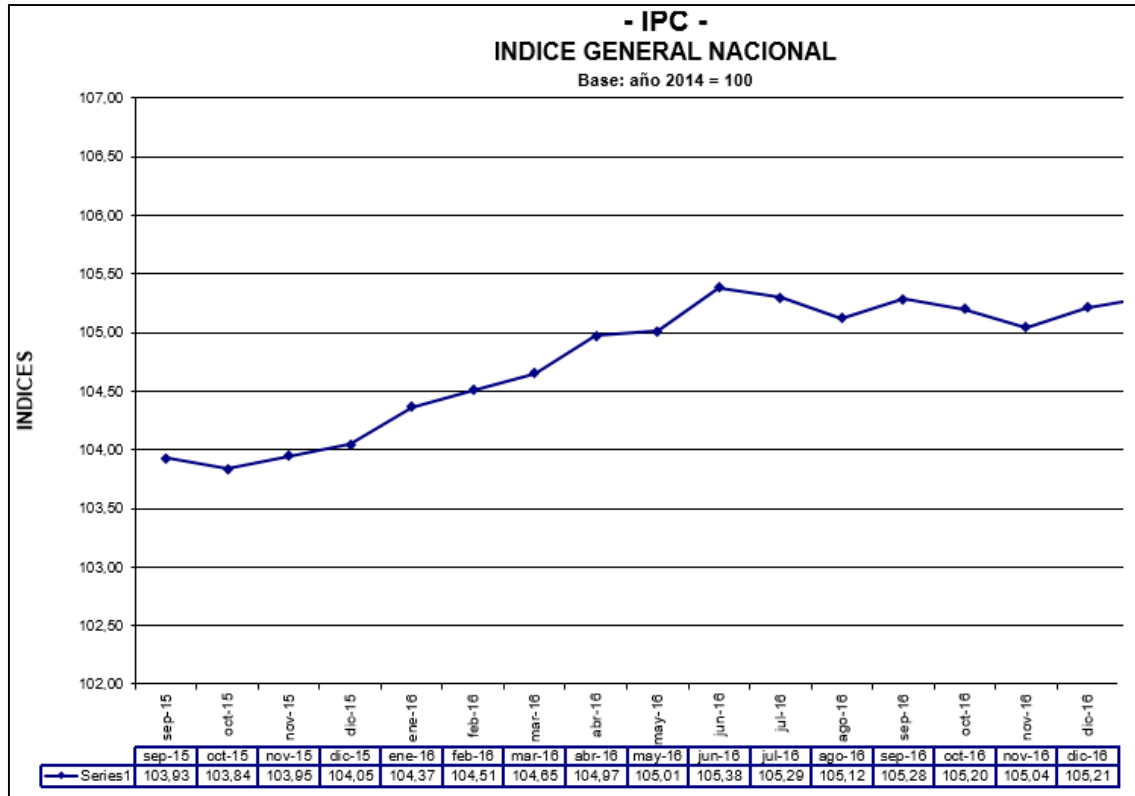


Figura 2: Variación IPC

Fuente: (INEC, 2017).

Así, el IPC simboliza el valor del costo de la vida como tal, debido a que es un índice que muestra la variación mensual que han tenido los precios (bienes y servicios) en el Ecuador. Dicho índice muestra una tendencia irregular, ya que existen meses en los que baja y otros en los que sube, pero se destaca que el rango en el que existe esta variación es uniforme, manteniendo un equilibrio en el valor del índice como tal (entre 105,00 y 105,50, el cual a diciembre del 2016 se ubica en 105,21).

1.1.1.4 Tasas de interés

“La Tasa Activa Efectiva Referencial corresponde a la tasa activa efectiva referencial del segmento productivo corporativo” (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 3: Tasa de interés activa

Junio-30-2017	7.72 %
Diciembre-31-2016	8.10 %
Noviembre-30-2016	8.38 %
Octubre-31-2016	8.71 %
Septiembre-30-2016	8.78 %
Agosto-31-2016	8.21 %
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %
Abril-30-2016	9.03 %
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017).

Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Por ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc. Esta tasa puede incidir en la fundación debido a que son necesarios créditos para mejorar o implementar servicios adicionales.

“La Tasa Pasiva Efectiva Referencial corresponde al promedio pondera por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las entidades del sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos” (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 4: Tasa Pasiva Efectiva Referencial

Junio-30-2017	4.80 %
Diciembre-31-2016	5.12 %
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017).

Para el F.E.P.P., es importante considerar las distintas tasas para efectuar inversiones en los diferentes escenarios que puedan presentarse.

1.1.2 Aspectos Sociales

En lo que respecta al ambiente social, se registran los niveles socioeconómicos y perfiles culturales de la población que forman parte de toda actividad social, con el fin de definir estrategias y tácticas diseñadas con anterioridad para cada uno de los niveles culturales y sociales a los que se pretende dirigir la labor social (Pérez, 2004, págs. 154-155).

En concreto, como factores sociales se consideran aquellos que afectan el modo de vida de las personas, entre estos se tienen: PEA, desempleo, subempleo, pobreza y educación.

1.1.1.1 Población Económicamente Activa - P.E.A.

En Ecuador, la Población Económicamente Activa, es definida como “personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados)” (INEC, 2016).

Durante diciembre 2016 a nivel nacional se tiene que de la población total, el 70,0% está en edad de trabajar, de éste el 67,3% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa, y de la población económicamente activa, el 94,8% son personas con empleo. A nivel nacional, la población en edad de trabajar (P.E.T.) es de 11,7 millones de personas, la población económicamente activa (PEA) es de 7,9 millones de personas, y la población económicamente inactiva (P.E.I.) es de 3,8 millones de personas.

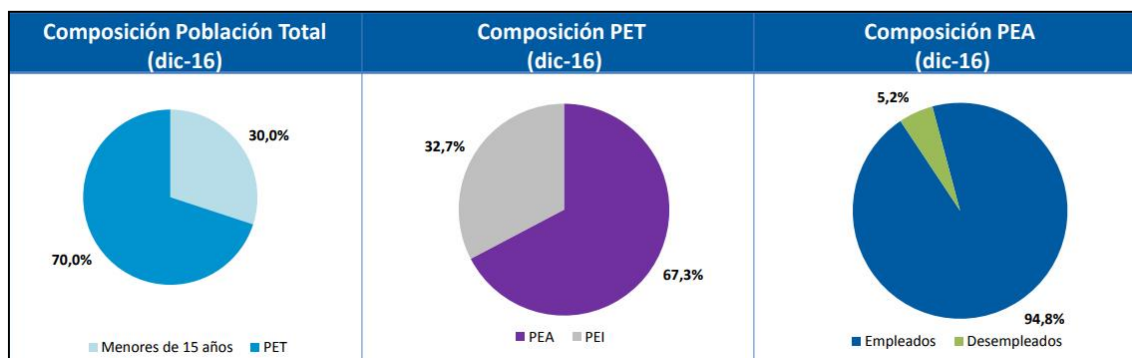


Figura 3: Composición PEA

Fuente: (INEC, 2016).

Tabla 5: PEA

Población Económicamente Activa (PEA)								
Dic-14	Mar-15	Jun-15	Sep-15	Dic-15	Mar-16	Jun-16	Sep-16	Dic-16
7.194.521	7.374.083	7.430.701	7.599.717	7.498.528	7.861.661	7.831.981	8.057.159	7.874.021

Fuente: (INEC, 2016).

Como se puede observar, la PEA en el país, ha incrementado en los últimos 4 años, lo que evidencia que más personas son productivas, lo que está íntimamente relacionado con las actividades que la fundación objeto del presente estudio realiza.

La rama de actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es la que concentra mayor participación en el empleo en Ecuador, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Rama de actividad	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	24,4%	28,1%	26,6%	25,1%	25,0%	28,1%	27,2%	26,8%	25,6%
Comercio	18,9%	17,5%	18,4%	18,8%	18,8%	17,8%	18,3%	18,7%	19,0%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	11,3%	11,2%	11,2%	11,0%	10,6%	10,3%	10,8%	10,8%	11,2%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	6,8%	6,8%	6,9%	7,2%	7,1%	6,9%	6,9%	7,2%	6,9%
Construcción	7,4%	7,1%	7,5%	7,6%	7,3%	6,2%	6,5%	6,8%	7,1%
Alojamiento y servicios de comida	5,5%	5,7%	5,6%	5,7%	6,1%	6,6%	6,1%	6,4%	6,5%
Transporte	5,9%	6,0%	5,5%	5,9%	6,2%	5,8%	6,0%	5,7%	5,7%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,3%	4,3%	4,3%	4,2%	4,5%	4,4%	4,5%	4,8%	4,2%
Otros Servicios	3,8%	3,6%	3,7%	3,9%	3,9%	4,2%	4,1%	3,9%	3,9%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,4%	3,9%	4,1%	4,7%	4,4%	4,2%	4,0%	3,7%	4,2%
Servicio doméstico	3,3%	2,7%	2,7%	2,5%	2,7%	2,5%	2,7%	2,6%	2,8%
Correo y Comunicaciones	1,2%	0,9%	1,2%	1,1%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	1,0%
Actividades de servicios financieros	1,0%	0,9%	0,9%	1,0%	0,8%	0,7%	0,7%	0,5%	0,6%
Petróleo y minas	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%	0,7%	0,4%	0,6%
Suministro de electricidad y agua	1,0%	0,5%	0,6%	0,6%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Total	100,0%	100,00 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 4: Composición de los empleados por rama de actividad

Fuente: (INEC, 2016).

1.1.2.1 Tasa de desempleo.

En el país, los desempleados son definidos como:

Personas de 15 años y más que, en el período de referencia, no estuvieron Empleados y presentan ciertas características: i) No tuvieron empleo, no estuvieron empleados la semana pasada y están disponibles para trabajar; ii) buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores. Se distinguen dos tipos de desempleo: abierto y oculto (INEC, 2016).

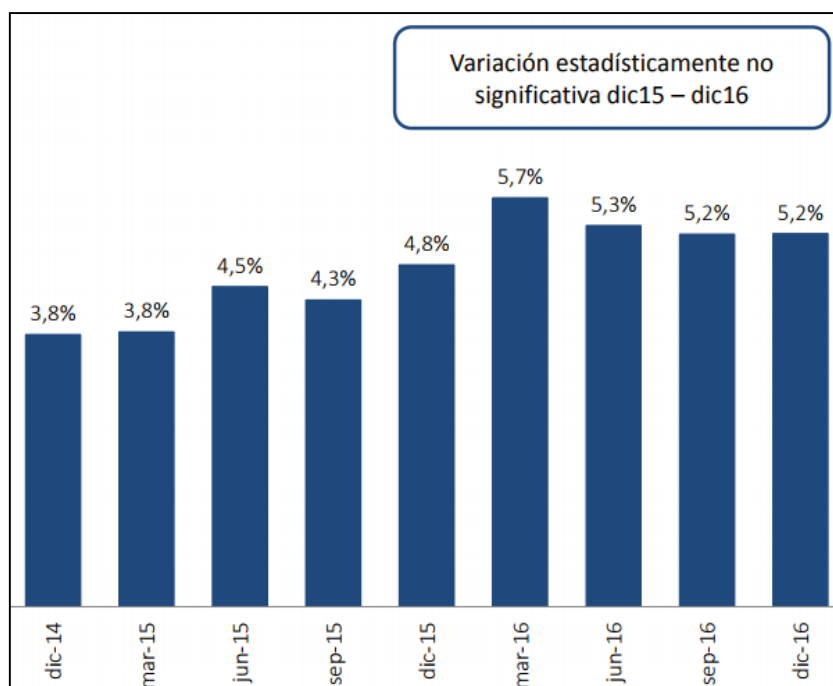


Figura 5: Tasa de desempleo

Fuente: (INEC, 2016).

En diciembre 2016, la tasa de desempleo alcanzó el 5,2% a nivel nacional. De acuerdo a la información presentada por Ecuadorencifras, en diciembre de 2016, el desempleo abierto se ubicó en 4,1%; mientras que el desempleo oculto (quienes no hacen gestión de búsqueda) fue del 1,1% (INEC, 2016).

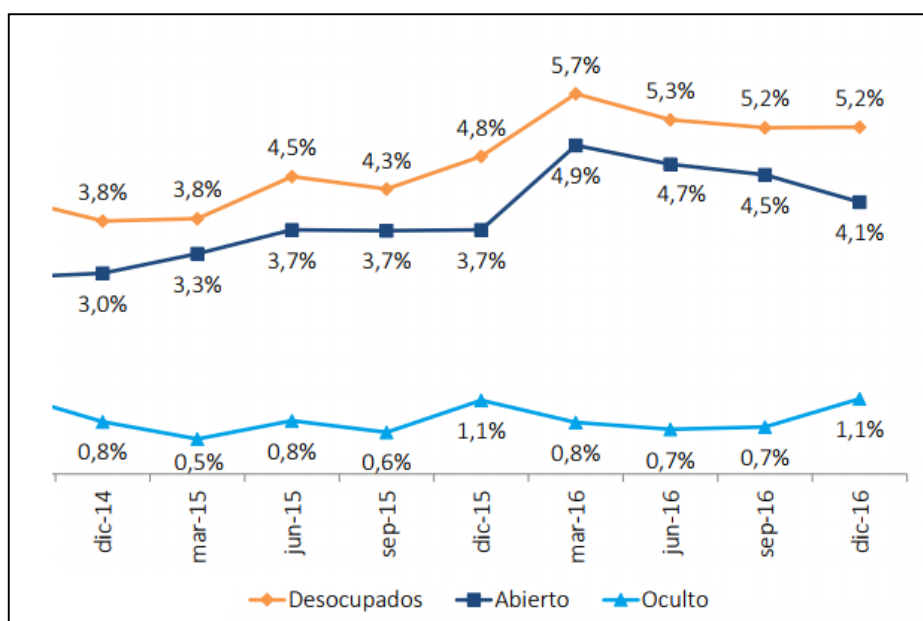


Figura 6: Tasa de desempleo por tipo

Fuente: (INEC, 2016).

En vista que el F.E.P.P., desde sus inicios ha ido creciendo regularmente, ha aportado directamente a la disminución del desempleo en el país.

1.1.2.2 Subempleo

Los subempleados son:

Personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Es la sumatoria del subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y por insuficiencia de ingresos (INEC, 2016).

Tabla 6: Subempleo

Subempleo								
Dic-14	Mar-15	Jun-15	Sep-15	Dic-15	Mar-16	Jun-16	Sep-16	Dic-16
925.774	985.698	977.785	1.121.988	1.050.646	1.348.231	1.277.717	1.560.342	1.564.825

Fuente: (INEC, 2016).

En la tabla anterior, se visualiza que el subempleo ha incrementado en los últimos años, ubicándose al final del año 2016 en 1.564.825. Cabe mencionar que, en diciembre 2016, la tasa de subempleo se ubica en 19,1% para los hombres y 20,4% para las mujeres; la tasa de subempleo para los hombres es 1,3 puntos porcentuales mayor que de las mujeres (INEC, 2016).

1.1.2.3 Pobreza

Este factor mide la carencia de alimentación, vestuario, vivienda, educación, y accesos a servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, etc.

“Para diciembre de 2016, se considera a una persona pobre por ingresos, si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 84,68 mensuales y pobre extremo si percibe menos de USD 47,72” (INEC, 2017).

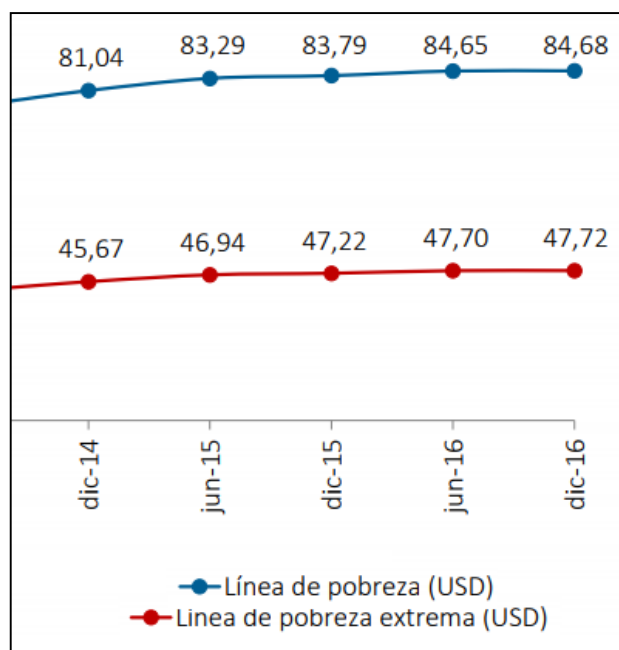


Figura 7: Pobreza y pobreza extrema

Fuente: (INEC, 2017).

Así, para (INEC, 2017), la pobreza a nivel nacional se ubicó en 22,9% y la pobreza extrema en 8,7%. En el área urbana la pobreza llegó al 15,7%, y en el área rural la pobreza alcanzó el 38,2%.

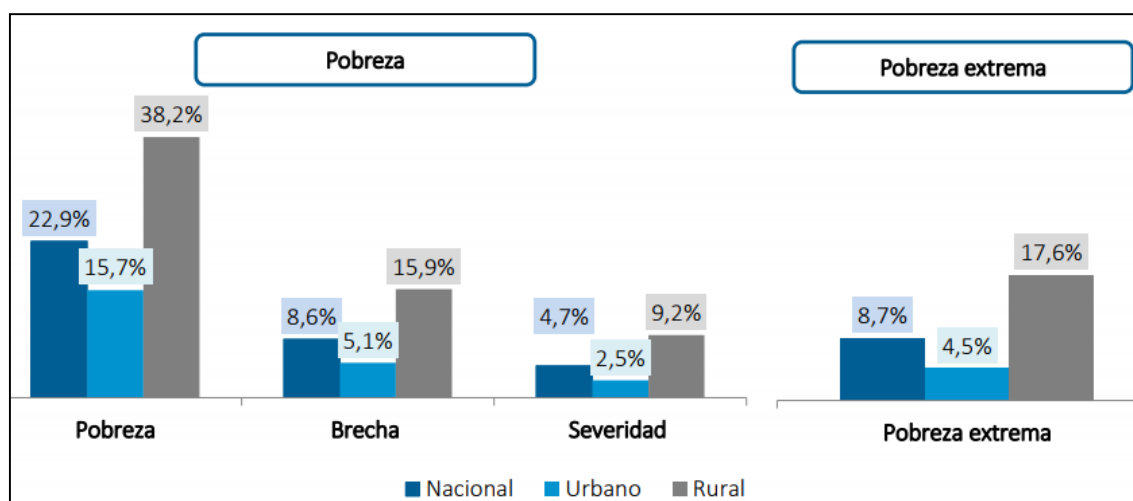


Figura 8: Pobreza área urbana y rural

Fuente: (INEC, 2017).

1.1.2.4 Educación

De acuerdo al último Censo del año 2010, la población que sabe y escribir asciende a 13,021,222 (INEC, 2017).

Tabla 7: Años promedio de escolaridad

Años Promedio de Escolaridad			
Periodo	Nacional	Rural	Urbano
dic-15	10,15	7,54	11,26
dic-16	10,13	7,72	11,17

Fuente: (INEC, 2017).

Por otro lado, al año 2016 los años promedio de escolaridad son 10,13, lo que demuestra un leve decrecimiento en dicho valor. Respecto al nivel de instrucción, de acuerdo a la siguiente tabla, el mayor segmento le corresponde al primario, el cual abarca 4.591.523 habitantes (INEC, 2017).

Tabla 8: Nivel de instrucción

Nivel de instrucción al que asiste o asistió	Grandes grupos de edad			
	De 0 a 14 años	De 15 a 64 años	De 65 años y mas	Total
Ninguno	42615	383282	228785	654682
Centro de Alfabetización/(EBA)	-	75819	20592	96411
Preescolar	113272	21479	6050	140801
Primario	1535058	2597528	458937	4591523
Secundario	468587	2432265	93782	2994634
Educación Básica	886684	310108	15100	1211892
Educación Media	-	937213	22526	959739
Ciclo Postbachillerato	-	136822	3223	140045
Superior	-	1706553	46945	1753498
Postgrado	-	134195	6264	140459
Se ignora	19932	278905	38701	337538
Total	3066148	9014169	940905	13021222

Fuente: (INEC, 2017).

1.1.3 Aspectos Políticos

En lo que respecta al ámbito político “se registran y analizan todos los cambios en la estructura política de la nación o de las naciones y se crean escenarios para tratar de identificar el grado en que la organización sería afectada” (Pérez, 2004, pág. 154).

Ecuador fue el primer país de Latinoamérica en recuperar la democracia en 1978, sin embargo, su historia se ha caracterizado por la inestabilidad política. En Ecuador, desde 1996 hasta el 2006, se presenciaron el juramento de nueve presidentes y ninguno gobernó por el periodo presidencial de cuatro años establecido en la Constitución. (...) Correa fue electo como presidente por un período de 4 años el 17 de Enero del 2007. El nuevo Presidente después de ganar ratificó que la dolarización continuará, que no negociará el TLC con los Estados Unidos y que profundizaría la integración con el Mercosur. Pero sin duda que otras dos promesas han destacado más durante su administración: la renegociación de la deuda externa y la convocatoria a una Asamblea Constituyente. Esto último lo puso en línea con la nueva corriente de izquierda latinoamericana encabezada por Hugo Chávez. Al considerar que la nueva asamblea constituyente sería el instrumento de un “cambio radical” para la construcción del “Socialismo del siglo XXI” (Latinoamerica Libre, 2013).

Según la Agencia (ANDES, 2016), en esta última década, el manejo económico del Ecuador se apalancó en una política social y redistributiva que prioriza al ser humano sobre el capital y cuyo horizonte, basado en la inversión, apunta al cambio de la matriz productiva.; el Gobierno desechó el pensamiento neoliberal que dominó al país durante más de tres décadas en beneficio de los más ricos y en detrimento de los pobres, modelo económico aplicado, que ha sido destacado por la Comisión de Estudios Económicos para América Latina y el Caribe (C.E.P.A.L.). Sin embargo, dicha década también ha sido vista como una época de confrontación, entre el presidente y quienes discernían con él; así también para algunos ha existido el raptó de los poderes por un único partido político, que solo legislan a su favor.

1.2 Situación actual del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – F.E.P.P.

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro y ecuménica, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Nació de la intención común de un grupo de laicos, sacerdotes y obispos, liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta al llamado de Pablo VI en la encíclica Populorum Progressio de crear un “fondo común” para la “asistencia a

los más desheredados” en la perspectiva de un “desarrollo solidario de la humanidad” (Grupo social FEPP, 2017).

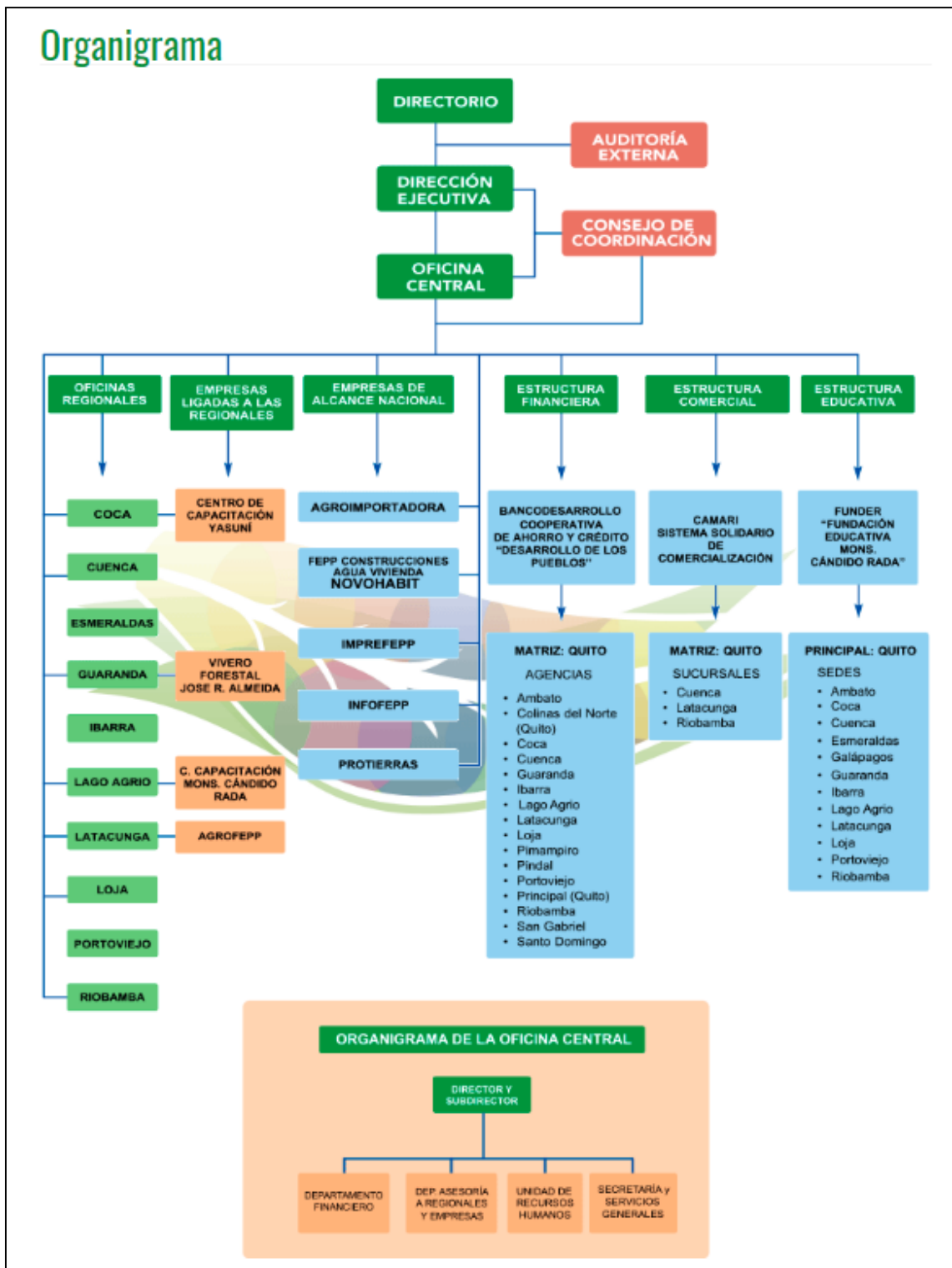


Figura 9: Organigrama del F.E.P.P.

Fuente: (Grupo Social FEPP, 2017).

De acuerdo con (Be the change, 2015), el F.E.P.P. está al servicio de hombres y mujeres del campo, indígenas, afroecuatorianos, montubios, mestizos, pobladores rurales y urbanos marginales, pobres; que apoya sus esfuerzos que ellos realizan para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, acceso a recursos financieros, fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros, incidencia política, bienestar; y contribuye a crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida mejores.

Sus servicios se relacionan con: el fortalecimiento organizativo, crecimiento personal, producción, transformación, comercialización, conservación y manejo de los recursos naturales, el impulso a la construcción de obras de infraestructura al servicio de las familias o comunitarias, la promoción de las finanzas populares y solidarias, la capacitación y asistencia técnica.

1.2.1 Regionales

Son las instancias del GSFPEPP que están más cercanas a las familias y organizaciones, que comparten sus problemas y necesidades. Interpretando la realidad, junto con los campesinos diseñan y ejecutan las respuestas con creatividad y calidad. Todas tienen importantes acciones en el campo del desarrollo de la capacitación, de la asistencia técnica y del seguimiento a las organizaciones populares, pero cada una cuenta con alguna característica que la diferencia del resto, ya sea por la modalidad de trabajo o por el sujeto social que atiende (Grupo Social FEPP, 2017).

Se tiene 10 regionales:

- Regional Coca
- Regional Cuenca
- Regional Esmeraldas
- Regional Guaranda
- Regional Ibarra
- Regional Lago Agrio
- Regional Latacunga
- Regional Loja
- Regional Portoviejo
- Regional Riobamba (Grupo Social FEPP, 2017).



Figura 10: Localización de las oficinas regionales

Fuente: (Grupo Social FEPP, 2017).



1.2.2 Empresas sociales

Forman parte del G.S.F.E.P.P. también algunos proyectos multidisciplinares, que se autodenominan empresas sociales.





Las empresas del GSFPEPP tienen como misión prestar un servicio especializado y de calidad a las familias y organizaciones beneficiarias, asegurando su propia sostenibilidad. Las empresas coinciden con las regionales en la atención preferente, aunque no exclusiva, de los mismos beneficiarios. El nexo de unión entre ambas instancias es la creación de sinergias para incrementar los impactos positivos (Grupo Social FEPP, 2017).

Dichas empresas se detallan a continuación:

Tabla 9: Empresas sociales

Empresas sociales	
	<p>Nacida en 2003. Adquiere, importa y comercializa: Insumos agrícolas “limpios”. Semillas, herramientas y equipos. Materiales para agua potable, riego, construcciones, carpintería, artesanías, agroindustrias, etc.</p>
	<p>Funciona desde 1998 Matriz: Quito Agencias: Quito-Colinas, Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guaranda, Cuenca, Loja, Portoviejo, Lago Agrio, Coca, Santo Domingo de los Tsáchilas, San Gabriel y Pimampiro. Socios actuales: el GSFPEPP, otras 22 ONG’s, 30 Organizaciones de la Sociedad Civil, 4 redes de Efl’s, 2 Bancos de Crédito Cooperativo Italianos, 1 Cooperativa de Servicio Italiana, 1 fundación italiana, 38 personas naturales. El 85% de sus activos se encuentra en manos de los sectores rurales y urbanos marginales, en calidad de préstamo. Presta servicios de ahorro y crédito a más de 70.000 familias y a cerca de 600 organizaciones populares. Canaliza a las comunidades las remesas de sus emigrantes y el Bono de Desarrollo Humano.</p>
	<p>Se creó en 1981. Comercializadora solidaria. Tienen puntos de venta en Quito, Latacunga, Riobamba. Exporta productos agrícolas y artesanales al norte del mundo.</p>
	<p>Nacida en 1998. Viviendas rurales y urbano marginales (500 cada año). Obras civiles: casas comunales, centros de acopio, almacenes, escuelas, puentes, oficinas, fábricas (queserías, molinos. secadoras, locales comerciales, etc.). Trabajos de ingeniería y arquitectura. Fiscalización de obras. Agua potable (2000 familias por año). Riego comunitario y parcelario. En 2007 se fusionó con AGUA FEPP que hasta esa fecha estaba a cargo de la línea de agua segura para consumo humano y riego.</p>

Empresas sociales

	<p>Creada en 1997 como Escuela de Formación Empresarial (EFE). Aprobada por el Ministerio de Educación en 2003 como centro ocupacional y como Fundación Educativa en 2009. Más de 3.000 jóvenes profesionalizados/as por año. 60% consigue trabajo remunerado en empresas familiares o comunitarias.</p> <p>Líneas de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agropecuaria. Agroindustria. Artesanías. Construcciones y anexos. Administración de empresas. <p>Se ha especializado también en cursos a distancia de desarrollo local, economía popular y solidaria. Quiere impulsar un colegio e instituto a distancia para los/as emigrantes ecuatorianos/as. Cuenta con sedes abiertas en España, Italia y Bélgica.</p>
 <p>imprefepp</p>	<p>Instalada en 1986.</p> <p>Edición e impresión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Libros, revistas, agendas. Materiales educativos. Materiales informativos. Materiales comerciales (etiquetas, stickers, documentos contables, etc.). Materiales administrativos (documentos SRI, papelería, comprobantes, etc.). Posters. Cubiertas para CD y Casetes.
	<p>Creada en 2004.</p> <p>Acceso a la informática para los sectores rurales y urbanos marginales. Dotación de Software y Hardware. Asistencia técnica. Importación y distribución de equipos. Formación en informática a sectores populares. TICs para sectores populares.</p>
	<p>Creada en 1997.</p> <p>Medición y legalización de la propiedad de tierras y territorios (cerca de un millón de ha. hasta ahora). Asesoría para la compra de tierras. Trabajos de topografía. Personería jurídica de organizaciones campesinas, montubias, indígenas y afroecuatorianas.</p>

Fuente: (Grupo Social FEPP, 2017).

1.2.3 Líneas de acción

Entre los principales ejes de trabajo, se tienen los siguientes:

- Crédito, ahorro y estructuras financieras locales. El crédito para iniciar o ampliar actividades productivas, de transformación y comercialización ha sido el primer servicio del GSFPEPP y sigue siendo el más demandado y valorado por los sectores campesinos (Grupo Social FEPP, 2017).
- Partiendo de la función crediticia, el GSFPEPP ha avanzado hacia la creación y fortalecimiento de mercados financieros locales en torno a la gestión del ahorro y crédito, para lo cual ha conformado una estructura financiera legalmente habilitada para estas acciones. Es la Banco “Desarrollo de los Pueblos” S.A., BanCODESARROLLO, controlada por la Superintendencia de Bancos (Grupo Social FEPP, 2017).
- Gracias al trabajo del GSFPEPP y sobre todo al deseo y la fuerza de las comunidades, en todo el país han surgido estructuras financieras locales (EFLs) que realizan intermediación financiera, prestan muchos otros servicios a sus socios/as y contribuyen decididamente al desarrollo local. Se han organizado y unido en redes provinciales o de varias provincias y han constituido una gran red nacional (RENAFIPSE) (Grupo Social FEPP, 2017).
- Formación profesional de jóvenes, para diversificar las fuentes de trabajo y promover la creación de empresas de transformación, servicios y bienestar en los ámbitos rural y urbano. Crédito educativo, para facilitar el acceso a la educación superior a los/as jóvenes de familias de escasos recursos. Ambas acciones se encuentran en manos de la FUNDACIÓN EDUCATIVA MONS. CÁNDIDO RADA (FUNDER), hasta el 2009 conocida como ESCUELA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL, EFE. Cuenta con personería jurídica propia, reconocida por el Ministerio de Educación (Grupo Social FEPP, 2017).
- Promoción socio – organizativa, fortalecimiento y acompañamiento a las organizaciones de base y segundo grado para que se constituyan en gestoras y dinamizadoras de su propio desarrollo, incidiendo en las políticas públicas (Grupo Social FEPP, 2017).
- Acceso a la tierra. Ha sido y sigue siendo una de las líneas más apreciadas por los sectores rurales. Las acciones de adquisición, titulación y legalización de tierras ayudan a que las comunidades y las familias tengan seguridad, produzcan mejor y conserven los recursos naturales. La empresa institucional PROTIERRAS apoya eficazmente a las organizaciones y familias que precisan estos servicios (Grupo Social FEPP, 2017).
- Producción de alimentos, partiendo de lo que los campesinos ya conocen y consumen, procurando su diversificación, en los SIPAs (Sistemas integrales de producción agropecuaria). Desde la seguridad y soberanía alimentaria y el acceso a los mercados, se quiere llegar a una producción agropecuaria que genere

bienestar a las familias, en forma amigable con el medio ambiente (Grupo Social FEPP, 2017).

- Procesamiento y transformación local de la producción agropecuaria. De esta forma se agrega calidad y valor al producto, se facilita su conservación, transporte y comercialización. Esta actividad genera nuevos puestos de trabajo en el campo y es una ocasión para la profesionalización de los campesinos, particularmente los jóvenes (Grupo Social FEPP, 2017).
- Comercialización de la producción campesina. Los excedentes de la producción agropecuaria tienen su destino natural en los mercados. Ante el abuso tradicional de los intermediarios, queremos que las familias campesinas de forma organizada accedan a ellos con calidad y competitividad. La empresa institucional CAMARI es un canal solidario de comercialización en el mercado nacional e internacional (Grupo Social FEPP, 2017).
- Conservación y uso inteligente de los recursos naturales agua-suelo-bosque, mediante el manejo de cuencas, micro cuencas, ecosistemas y la implementación de sistemas integrales de producción con criterios de sostenibilidad (Grupo Social FEPP, 2017).
- Para ayudar a la sostenibilidad ambiental se creó la empresa YURAFEPP (Grupo Social FEPP, 2017).
- El conjunto de manejo sostenible de los recursos naturales, de la producción, de los procesos de manejo poscosecha, del alistamiento y control de calidad, procesamiento y comercialización de los productos forman la cadena de valor de la producción que las organizaciones campesinas acopian y comercializan en los centros de negocios campesinos (CNCs) (Grupo Social FEPP, 2017).
- Dotación de agua potable y riego, con énfasis en el abastecimiento de agua para el consumo humano, no sólo por los beneficios en la salud familiar, sino también porque disminuye la carga de trabajo para las mujeres campesinas. Igualmente se potencia la construcción de sistemas de riego para el incremento de la producción y productividad (Grupo Social FEPP, 2017).
- Construcción de viviendas e infraestructuras comunitarias, como un aporte al bienestar de las familias y de las comunidades. El mejoramiento de las viviendas permitirá el fortalecimiento de las relaciones familiares y la construcción de escuelas, casas comunales, centros de acopio, puentes, alcantarillas, etc.; se convierte en un apoyo importante para la calidad de vida de las comunidades. Estas acciones fundamentan la misión y visión de FEPPCONSTRUCCIONES AGUAVIVIENDA (Grupo Social FEPP, 2017).
- Suministro de herramientas, equipos, materiales, semillas e insumos sanos y a precios convenientes a las organizaciones campesinas, afroecuatorianas e indígenas para sus actividades agropecuarias agroindustriales y artesanales es la misión de la AGROIMPORTADORA FEPP (Grupo Social FEPP, 2017).
- Suministro de herramientas, equipos, materiales, semillas e insumos sanos y acercamiento a las organizaciones campesinas, indígenas y afroecuatorianas de

las herramientas informáticas, software y hardware, para lograr reducir la brecha tecnológica que separa a ricos y pobres, ciudad y campo, es la tarea de INFOFEPP (Grupo Social FEPP, 2017).

- Publicación de materiales educativos, informativos, documentos administrativos, comerciales y otros servicios para las organizaciones, el propio GSFPEPP y otros clientes se realiza a través de la empresa IMPREFEPP (Grupo Social FEPP, 2017).

Es importante destacar, que las acciones arriba mencionadas, son promovidas y/o ejecutadas por las regionales, junto con las empresas institucionales, la fundación educativa y el banco parte del F.E.P.P.

1.2.4 Método de trabajo

En fin, de lograr una mayor aproximación a las organizaciones campesinas, el F.E.P.P. ha establecido dos estrategias principales.

- La descentralización, que permite a las regionales y empresas tomar las decisiones de la forma más ágil y oportuna, con un profundo conocimiento de los territorios, la gente y la realidad local, evitando la dispersión (Grupo Social FEPP, 2017).
- La especialización, que ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia de los equipos y la calidad de los servicios. La especialización es un aporte fundamental de las empresas, pero también un reto permanente para las regionales (Grupo Social FEPP, 2017).

Adicionalmente, cabe recalcar que,

Desde hace veinte años las regionales han ligado una parte importante de sus acciones a la presencia en áreas y zonas. Son sectores geográficos claramente definidos, que tienen una problemática común y permiten la concentración del trabajo para impulsar los cambios esperados. Algunas áreas cuentan con técnicos y promotores residentes del GSFPEPP. En los últimos años se ha fortalecido la relación con los gobiernos locales (consejos provinciales, municipios y juntas parroquiales) para apoyar los procesos de desarrollo local. La metodología institucional busca complementar la respuesta a las necesidades y planteamientos de las familias beneficiarias con la capacidad de impulsar nuevas propuestas, que creen alternativas innovadoras y aporten soluciones reales a los problemas más cruciales de las organizaciones. Cada oficina, empresa, programa, proyecto y acción del GSFPEPP cuenta con su planificación, seguimiento, control y evaluación, tanto a nivel técnico, como financiero, midiendo

los impactos sociales y económicos generados a favor de los beneficiarios y beneficiarias. El GSFEP es consciente que su tarea no es sustituir al Estado y a los gobiernos seccionales, sino establecer nexos de coordinación para hacer más fecundo el esfuerzo común. Es por ello que cada vez más se establecen relaciones de trabajo y cooperación con un gran número de instituciones públicas y privadas, lo que permite obtener mejores resultados e impactos (Grupo Social FEPP, 2017).

2 BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión, que no es más que la definición, representación y vigilancia de las estrategias empresariales; es decir, traslada la estrategia de la empresa como tal, a un conjunto de indicadores o medidas de gestión, brindando la posibilidad de entender sus resultados y el por qué de los mismos. Dicha herramienta ha sido aplicada con éxito en diversas organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, abarca la definición objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas correspondientes, en cuatro perspectivas que lo compone: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento; claro está, contemplando la colaboración de las diferentes áreas de la organización y/o institución, y sus respectivos miembros.

2.1 Orígenes del Balanced Scorecard

De acuerdo con (Araujo & Brunet, 2012, pág. 40), el Cuadro de Mando “existe desde hace décadas como instrumento de información y control de la gestión empresarial en organizaciones de todos los sectores, tamaños y procedencias”.

En su definición tradicional, se trata de un conjunto de indicadores que resumen la marcha y el resultado económico de la empresa, y en menor medida la desviación respecto de la planificación estratégica; pero en las últimas décadas se ha trabajado fundamentalmente, en intentar mejorar sus dos principales puntos débiles: La integración, ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no quedan claras sus relaciones causa-efecto. Y la capacidad predictiva del cuadro, dado que casi todos los indicadores utilizados en la gestión empresarial tradicional están basados en el pasado y no en el futuro (Araujo & Brunet, 2012, pág. 40).

El concepto original lo desarrollaron, a principios de los años 90, el profesor Robert S. Kaplan y su colega David P. Norton de la Harvard Business School. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de

gestión de Estados Unidos para, por ejemplo, la planificación o el sistema de informes. Para poder valorar de forma adecuada la creación de valores de una empresa, era necesario relativizar esta orientación monetaria subjetiva y ampliarla por medio de un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros. El concepto tenía la idea de fondo de que para valorar el rendimiento (...) era necesario tener en cuenta en su totalidad los diferentes temas empresariales relevantes como, por ejemplo, finanzas, clientes o procesos. Su irrupción, hasta convenirse en un instrumento de dirección mundial-mente reconocido, lo consiguió el Cuadro de Mando Integral no tanto como sistema para valorar el rendimiento, sino sobre todo en relación con cuestiones sobre la implantación de las estrategias. Ya los primeros usuarios del concepto vieron que, si se realizaba una elección correcta de los objetivos y de los indicadores, el Cuadro de Mando Integral explicaba la línea de impulso de la empresa, a la vez que la hacía accesible a una medición. También se vislumbró muy pronto una segunda propiedad del concepto de Cuadro de Mando Integral: se pudo comprobar que gracias a una elección correspondiente de los objetivos, se podía guiar el comportamiento en la dirección de la estrategia gracias al Cuadro de Mando Integral. Porque los objetivos influyen en el comportamiento. De este modo, el concepto original experimentó un desplazamiento importante del punto central: el centro del interés se situó alrededor de los objetivos estratégicos en lugar de centrarse en una lista estructurada de indicadores (Horváth & Partners, 2003, págs. 35-36).

2.2 Definición del Balanced Scorecard

Según (Martínez & Milla, 2012, pág. 199), Balanced Scorecard (B.S.C.) o Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, y presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

El B.S.C. o C.M.I., tiene como objetivo principal “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas” (Martínez & Milla, 2012, pág. 199).

En tal sentido, se pueden detallar varios subobjetivos:

- Clarificar la estrategia y sus revisiones periódicas y sistemáticas, y conseguir consenso sobre ellas.
- Construir equipo y alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Vincular las recompensas (y los presupuestos) a la consecución de objetivos estratégicos.
- Establecer las metas estratégicas.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas y los recursos.
- Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles.
- Proporcionar una base para la formación estratégica.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Araujo & Brunet, 2012, pág. 42).

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones: los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera: se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados -los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados. El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo (Kaplan & Norton, 2002, págs. 22-23).

Según Martínez & Milla (2012), entre los beneficios que el B.S.C. trae consigo a las organizaciones y/o instituciones, se nombran los siguientes:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

5. Orientación hacia la creación de valor
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (pág. 199).

Las características más significativas del C.M.I., que Araujo & Brunet (2012) destacan, son:

- a. Intenta adoptar una perspectiva global.
- b. Los indicadores se construyen con la participación de las personas implicadas a partir de la estrategia de la empresa.
- c. Los indicadores se estructuran en torno a cuatro perspectivas internas de la empresa; la relevancia de estas perspectivas depende lógicamente del tipo de empresa.
- d. Permite considerar perspectivas externas que tengan en cuenta variables que afectan a la empresa y en las que la influencia del entorno posiblemente es menor. Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados (págs. 41-42).

Membrado (2007), ilustra la construcción del B.S.C. de la siguiente manera:

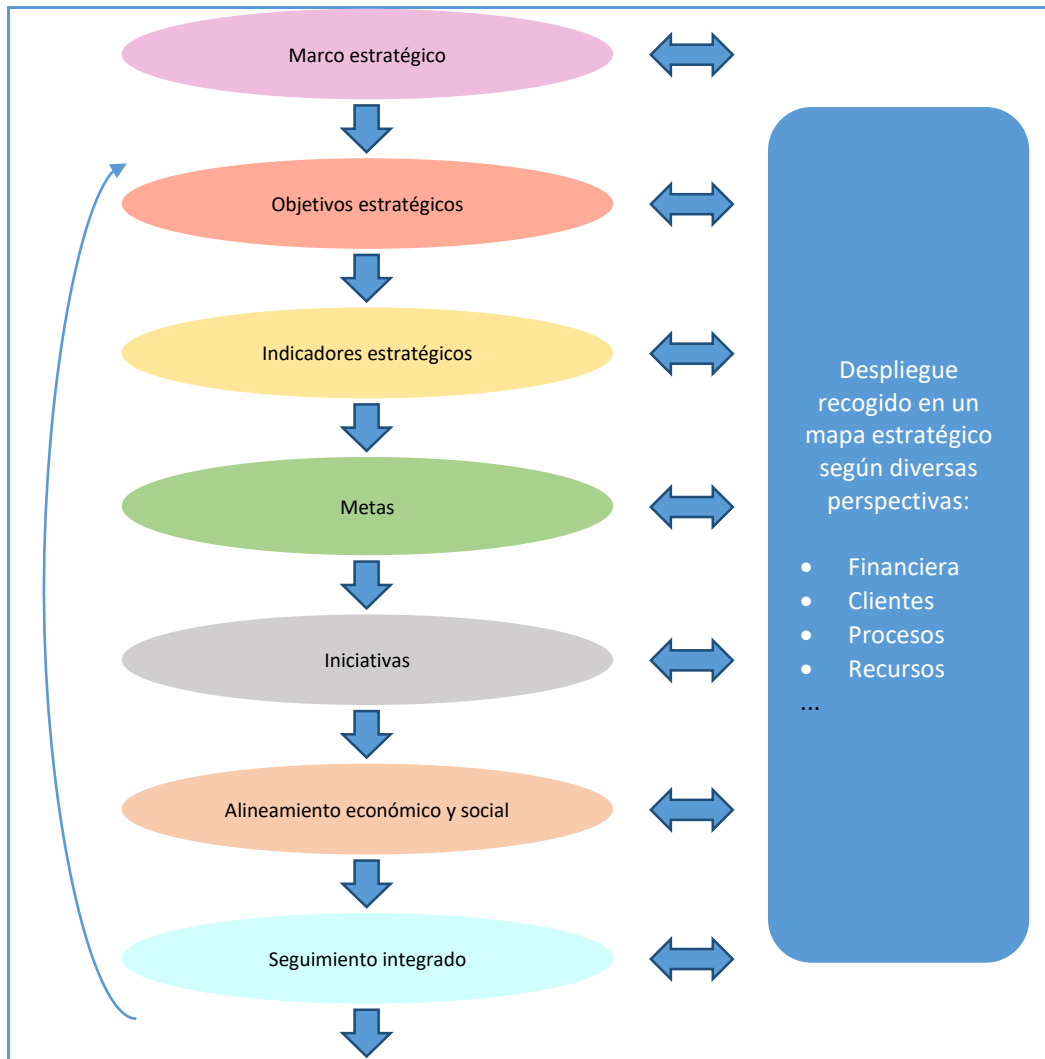


Figura 11: Cuadro de Mando Integral 1

Fuente: (Membrado, 2007, pág. 8).

En cambio Martínez & Milla (2012), lo presenta así:

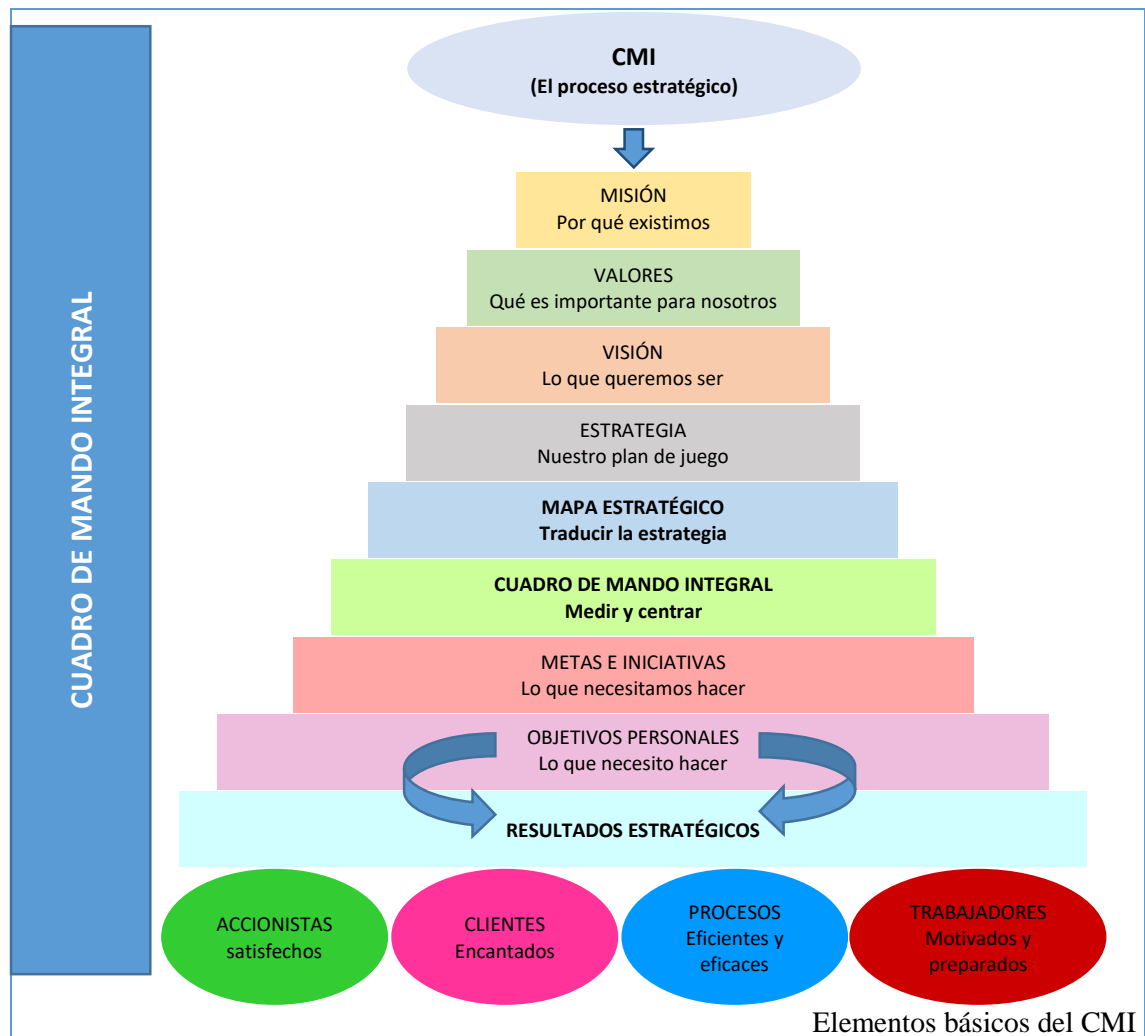


Figura 12: Cuadro de Mando Integral 2

Fuente: (Martínez & Milla, 2012, pág. 206).

2.3 Elementos del Balanced Scorecard

Entre los elementos del Balanced Scorecard, se tienen:

- Misión, visión y valores
- Mapa estratégico
- Perspectivas
- Objetivos estratégicas
- Indicadores y sus metas
- Iniciativas estratégicas

- Responsables y recursos
- Evaluación y seguimiento (Grandes Pymes, 2014)

A continuación, se detallan los esenciales.

2.3.1 Misión, Visión y Valores

De acuerdo con el Portal (Grandes Pymes, 2014), “la aplicación del B.S.C. empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.”

Por un lado, la misión puede ser definida como una frase concisa con enfoque interno acerca de la razón de la existencia de la organización, su propósito al que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades; describiendo así, las metas a largo plazo (Ruiz, Guzmán, & De la Rosa, 2007, pág. 19).

Por otro, la visión no es más que una descripción explícita de cómo quiere la organización ser percibida por el mundo, es decir, es el enfoque externo de la organización, por lo que debe estar orientada a su mercado (describirá cómo competir y generar valor al cliente); adicionalmente, cabe mencionar que, la misión está vinculada con los valores centrales (Ruiz, Guzmán, & De la Rosa, 2007, pág. 19).

De acuerdo con (Ruiz, Guzmán, & De la Rosa, 2007), las principales diferencias entre misión y visión son:

- “La misión mira hacia *adentro* de la organización, mientras que la visión lo hace hacia *afuera*.
- La misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la visión lo hace en el mediano a largo plazo” (Ruiz, Guzmán, & De la Rosa, 2007, pág. 19).

Los valores en cambio, definen la manera de actuar, ya sea de una sola persona o de la colectividad empresarial.

Los valores son también los conformadores de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social. Un valor manifestado no es un valor si no está refrendado por una conducta coherente, porque decir valor equivale a decir creencia o convicción básica, que es la que predispone a los seres humanos hacia un comportamiento determinado. (Mathilla, 2011, pág. 76).

De acuerdo con Araujo & Brunet (2012), las características de los valores son:

- “Se desarrollan en condiciones complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque las personas creen en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado” (pág. 26).

En concreto, se puede decir que, la misión, no es más que la razón de ser de la organización, la visión es cómo desea ser la organización a futuro, mientras que, los valores es la forma de actuar de la organización y sus miembros.

2.3.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico permite a una organización describir e ilustrar, en lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. De este modo, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medios para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas (Grandes Pymes, 2014).

Así, según (Páez, 2014), el mapa estratégico “proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (...) para obtener un desempeño excepcional” (Estratex, 2014).

El mapa estratégico nos permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su

complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia. Si seguimos el flujo de las relaciones en el Mapa Estratégico y lo ponemos por escrito, tendremos la descripción completa de la estrategia. Si nuestro Cuadro de Mando Integral contempla diferentes prioridades estratégicas, tendremos objetivos en cada una de las perspectivas para cada una de las prioridades. En este caso, el Mapa Estratégico es todavía más importante porque nos permite identificar los posibles conflictos entre objetivos de las diferentes prioridades. La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas. En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente (Páez, 2014).

2.3.3 Perspectivas

Las empresas exitosas consideran como mínimo, cuatro niveles de significación que están en una relación equilibrada entre ellos: finanzas, clientes, procesos y potenciales (innovación y aprendizaje). Cada uno de éstos, son llamados “perspectivas” (Amo, 2011, pág. 20).

Las perspectivas permiten describir la estrategia, estableciendo un equilibrio entre: los objetivos a corto y a largo plazo, los resultados deseados, sus acciones estratégicas, y las medidas; además, contienen los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

2.3.3.1 Perspectiva financiera

“La perspectiva financiera, también llamada de valor, recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas” (Amo, 2011, pág. 20).

La cuestión de fondo para la perspectiva financiera es la siguiente: ¿Qué objetivos se derivan de las expectativas financieras de nuestros inversores? Esta perspectiva representa -siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad -la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia-. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica,

es decir, la consecución del éxito económico a largo plazo (Horváth & Partners, 2003, págs. 55-57).

2.3.3.2 Perspectiva de cliente

“Para conseguir los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a nuestros clientes, cubriendo sus necesidades. En esta perspectiva, (...) recogeremos los objetivos establecidos en relación con nuestros clientes (Amo, 2011, pág. 20).

La cuestión de fondo para la perspectiva de clientes es la siguiente: ¿Qué objetivos deben fijarse, teniendo en cuenta la estructura y las demandas de nuestros clientes, para alcanzar nuestros objetivos financieros? Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa (Horváth & Partners, 2003, págs. 55-57).

2.3.3.3 Perspectiva de procesos

Esta perspectiva identifica aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia (...); enmarcaremos los objetivos de proceso, que conjuntamente con los de aprendizaje e innovación nos facilitarán la consecución de los objetivos de cliente y financieros (Amo, 2011, pág. 20).

La cuestión de fondo para la perspectiva de procesos es la siguiente: ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes? La perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos, de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer una lista de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia (Horváth & Partners, 2003, págs. 55-57)

La perspectiva de procesos internos abarca una cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio postventa (Centrem, 2006, pág. 14).

Al respecto, (Kaplan & Norton, 2002, pág. 110) mencionan que, a pesar de que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, se identifica un modelo genérico de cadena de valor, el cual proporciona un plantilla que las empresas pueden personalizarla, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

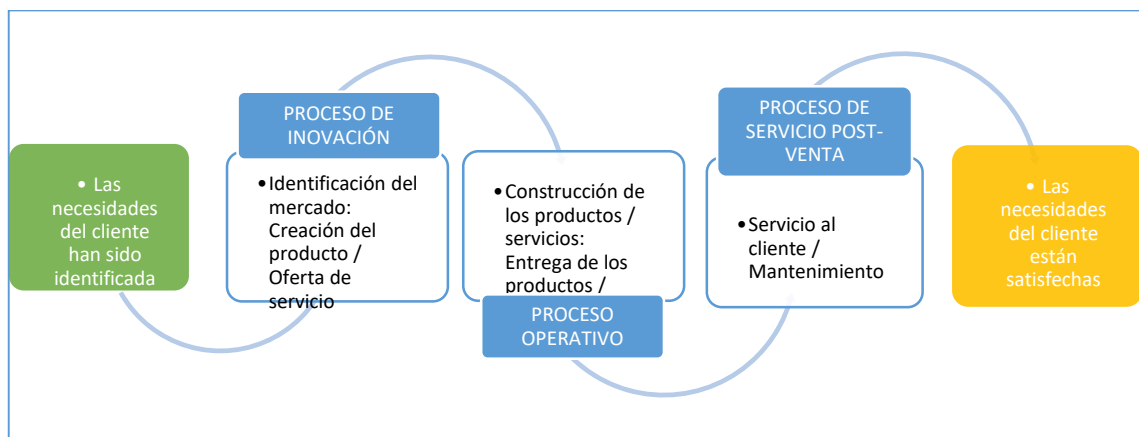


Figura 13: Cadena genérica de valor

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 110).

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones. La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes. La cadena genérica de valor de la figura muestra, sin embargo que esta excelencia operativa puede que sea sólo un componente, y quizás no el componente más decisivo de toda una cadena de valor internó para alcanzar los objetivos financieros v del diente. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior. (...) Todas estas actividades añaden valor a la utilización del producto y servicios de la empresa, por parte de los clientes seleccionados (Kaplan & Norton, 2002, págs. 110-111).

2.3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva, también denominada de potencias o infraestructuras, “identifica los activos intangibles críticos para la consecución de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos de proceso” (Amo, 2011, pág. 20).

¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para poder hacer frente a los retos presentes y futuros? Los objetivos de la perspectiva de potenciales sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria. Los recursos necesarios son, entre otros, los empleados, el conocimiento, la innovación, la capacidad innovadora y la creatividad, la tecnología, la información y los sistemas de información. Estos potenciales no sirven para la ejecución de la estrategia actual, sino que crean las condiciones previas necesarias para la futura capacidad de transformación y de adaptación. Al contrario de lo que sucede con las perspectivas financieras, de clientes y de procesos, la denominación de la cuarta perspectiva varía bastante. Kaplan y Norton llaman a esta perspectiva Learning and Growth (Aprendizaje y crecimiento), se la denomina también como Perspectiva de potenciales, Perspectiva del conocimiento, Perspectiva de la innovación o Perspectiva de futuro. (...) La denominación Perspectiva de potenciales garantiza que al derivar los objetivos se va a pensar en todos los potenciales necesarios hoy y en el futuro (Horváth & Partners, 2003, págs. 55-57).

En conclusión, las perspectivas deben dar solución a las siguientes interrogantes:

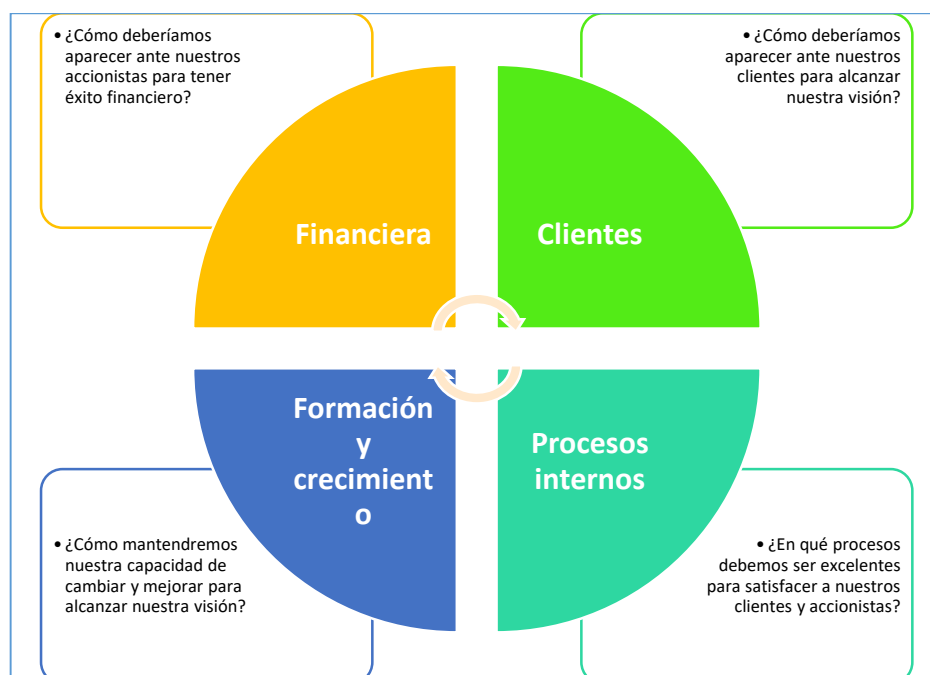


Figura 14: Interrogantes de cada perspectiva

Fuente: (Bonney, 2005).

2.3.4 Objetivos estratégicos

Una vez definidas las perspectivas, se definen objetivos a conseguir en cada una éstas. En tal sentido, es importante recalcar que los objetivos estratégicos no son más que el resultado de la planificación realizada.

De acuerdo con Araujo & Brunet (2012), los objetivos deben ser:

- Medibles
- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Realistas
- Coherentes (pág. 28).

En la perspectiva financiera se encuentran los objetivos estratégicos que hablan del rendimiento, de la situación de los costes o de la estrategia de la productividad, y de la estrategia del crecimiento de las unidades que se tienen en cuenta (Horváth & Partners, 2003, págs. 66-70).

La perspectiva de clientes lleva la orientación hacia el mercado de la estrategia. Contiene, en principio, dos puntos de vista:

- El del cliente, es decir, la cuestión sobre cómo debe el cliente ver la empresa (sobre todo, separándola de sus competidores): plazos de entrega cortos, productos de fácil aplicación, imagen, relación precio/prestaciones, etcétera.
- El de la empresa, es decir, la cuestión sobre qué clientes se desean conseguir: clientes objetivo, mercados de crecimiento regionales, etcétera.

La consecución de los objetivos de esta perspectiva es un importante indicio estratégico que indica si se podrán conseguir los objetivos de la perspectiva financiera tal y como se planificaron (Horváth & Partners, 2003, págs. 66-70).

Por otro lado, “los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos indican qué procesos deben aportar qué prestaciones, para conseguir los objetivos para los clientes o los objetivos financieros” (Horváth & Partners, 2003, págs. 66-70).

Finalmente, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de potenciales, (Horváth & Partners (2003), indica lo siguiente:

Los objetivos de la perspectiva de potenciales sirven, para el desarrollo de la infraestructura estratégica necesaria. Los recursos correspondientes son: empleados, conocimiento, innovaciones, capacidad de innovación y creatividad, tecnología, información y sistemas de información. Estos potenciales no sólo son útiles para la ejecución de la estrategia actual, sino que también crean las condiciones previas necesarias para una capacidad de transformación futura. Cuando se derivan los objetivos hacia la perspectiva de clientes y de procesos, debería discutirse siempre si existen las aptitudes especializadas y de actuación necesarias para la ejecución de estos objetivos. Si no existen, deberá adjudicarse la conformación de estos objetivos a la perspectiva de potenciales (págs. 66-70).

Cabe resaltar, que los objetivos estratégicos se relacionan a través de las distintas perspectivas, mediante el mapa estratégico Sáez (2017), tal y como se presenta en la siguiente figura:

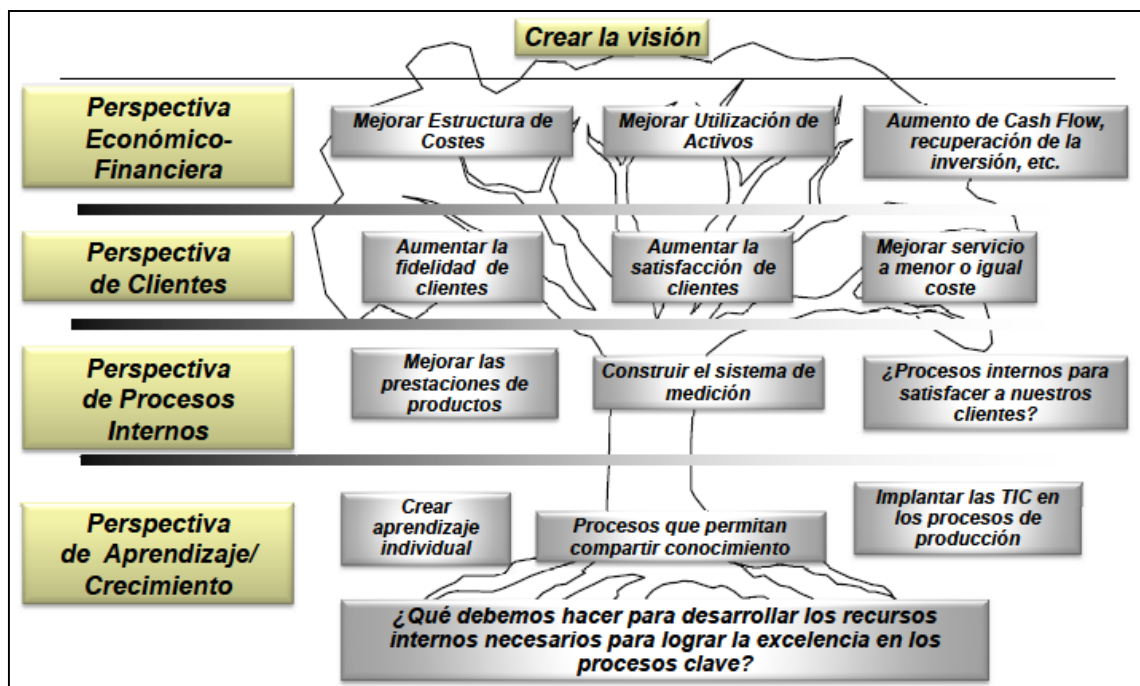


Figura 15: Relación de los objetivos estratégicos con las perspectivas

Fuente: (Sáez, 2017).

Como información adicional, se puede mencionar a Kenyon, quien desarrolló una agencia estratégica con 10 puntos, los cuales abarcan los de la estrategia para cada perspectiva.

Financiera	Clientes	Proceso interno	Crecimiento y aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo • Mantener los márgenes generales 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad del cliente • Ofrecimiento de la línea de productos completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la marca • Líder en moda • Producto de calidad • Experiencia de compra superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades estratégicas • Crecimiento personal

Figura 16: Agenda estratégica para cada perspectiva

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 184).

2.3.5 Indicadores de gestión

De acuerdo con (Grandes Pymes, 2014), “los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos”. Así, “la única manera de medir objetivamente el desempeño de un objetivo estratégico es asignándole un indicador” (Estratex, 2014).

Algunos indicadores típicos se presentan en el siguiente cuadro:



Figura 17: Indicadores

Fuente: (Cegarra & Martínez, 2017, págs. 86-87) & (Paz, 2007).

2.3.6 Metas e iniciativas

Para Martínez & Milla (2012), una meta puede ser definida como “el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado” (pág. 212).

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión (Martínez & Milla, 2012, pág. 212).

En cambio, las iniciativas estratégicas son conceptualizadas como “las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos” (Grandes Pymes, 2014). Es necesario priorizarlas en función de los objetivos estratégico.

De tal manera,

La meta es un instrumento valiosísimo en el modelo, ya que es la que generará el nivel de esfuerzo que deberá desarrollar la organización para lograr dichos niveles de desempeño. (...) Las iniciativas o proyectos estratégicos, está constituidos por las acciones que tendrán un impacto significativo en el logro de las metas definidas (Estratex, 2014).

Finalmente, se presenta un ejemplo de la correlación de los elementos mencionados.

Tabla 10: Ejemplo correlación de elementos del CMI

OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	INDICADOR GUÍA	INICIATIVAS
FINANCIEROS			
Maximizar valor agregado	Valor Agregado (EVA) / Retornos (ROCE)	Mezcla de ingresos	Gerencia de activos
CLIENTE			
Generar confianza en el cliente	Retención del cliente / Satisfacción del cliente	Profundidad de relación / Reclamos resueltos vs. total	Programa de seguimiento a clientes clave / Programa de atención ágil de reclamos
PROCESOS			
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	Horas con clientes	Programa de mercadeo
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de desarrollo del producto	Mejoras en procesos	Programa “Soluciones integrales”
Dar servicio al cliente	Unidades entregadas / Costo unitario	Ventas cruzadas de productos	Programa “Justo a tiempo”
APRENDIZAJE			
Efectividad del personal	Ingresos por empleado		
Mejorar ambiente de trabajo	Satisfacción del empleado	Reclamos laborales	Programa “El mejor empleador”
Desarrollo de competencias	Competencias ventas cruzadas	Entrenamiento por persona autoaprendizaje	Programa autoaprendizaje

Fuente: (Paz, 2007).

2.4 C.M.I. como sistema de gestión estratégica

Según Kaplan & Norton (2002), las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, manejando así un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos (pág. 23).

El proceso del CMI empieza cuando el equipo directivo traduce la estrategia de una unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. En primer lugar, se fijan los objetivos financieros en términos de beneficio o rentabilidad y unos indicadores para su medición (ROE, ROA, ROI, etc.). La perspectiva financiera responde a las necesidades de los propietarios o accionistas. Posteriormente se fijan los objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes (cuota de mercado, satisfacción, fidelización, penetración en nichos, etc.). Aquí se responde a las necesidades de los clientes y entran en juego los indicadores de procesos internos, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria en relación con los clientes y accionistas. La vinculación final con los objetivos de desarrollo, aprendizaje y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en habilidades transversales, en competencias técnicas, en el perfeccionamiento de la tecnología y los sistemas de información, etc. Estas inversiones en personas, sistemas y modelos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, finalmente, en los propietarios o accionistas (Araujo & Brunet, 2012, pág. 44).

Tomando en cuenta que el B.S.C. es desarrollado por equipo de trabajo, compuesto por miembros de las diversas áreas empresariales, se crea un modelo compartido, donde los objetivos del C.M.I. se vuelven la responsabilidad conjunta de todo el equipo, creando una aceptación entre todo el personal y comunicando los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia y la organización como tal, tenga éxito (Araujo & Brunet, 2012, pág. 44).

De acuerdo a (Kaplan & Norton, 2002), el B.S.C. como instrumento de gestión estratégica, permitirá a la empresa:

1. “Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback formación estratégica” (pág. 23).

3 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD

El actual mundo empresarial, organizacional e institucional, está en constante cambio. En la actualidad, las organizaciones, como es el caso del Grupo Social F.E.P.P. está en la búsqueda de procesos ágiles y eficientes que no solo le permitan tener una mejor gestión estratégica, si no también abarcan mayor cantidad de beneficiarios de su ayuda social; por esta razón, se presenta una propuesta de planeación estratégica basada en el B.S.C., “la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición efectivo” (TiedCOMM, 2017)..

3.1 Matriz F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización (Díaz, 2005, págs. 105-106).

El análisis F.O.D.A, siglas correspondientes a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una exploración de todos los factores internos y externos que influyen en las actividades que la empresa realiza. Por otro lado, el correspondiente este análisis se obtiene evaluando tanto las fuerzas y debilidades de la organización, es decir lo que ésta puede y no hacer; como las oportunidades y amenazas, es decir las condiciones externas favorables o desfavorables. Su principal aporte es la separación analítica de los efectos del ambiente en dos: una interna y otra externa (Díaz, 2005, pág. 106).

Así, los factores que la componen se detallan a continuación:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Matriz FODA, 2017).

Tabla 11: Matriz de Fortalezas

N°	FORTALEZAS
F1	Capacidad, experiencia, liderazgo y eficiencia en el trabajo.
F2	Prestigio dentro del mundo del desarrollo y confianza de las organizaciones, basado en la experiencia ganada y capitalizada.
F3	Vivencia de los principios, valores, actitud positiva, inspiración cristiana, calidad humana y metodología y mística institucional.
F4	Visión global e integral de largo plazo.
F5	Reconocimiento por su actitud y relaciones. Equipo multidisciplinario, comprometido, capacitado, con principios, valores y código ético.
F6	Relación con movimientos sociales y conocimiento del mercado.
F7	Representación institucional frente a financieras. Instituciones fraternas, organizaciones campesinas, sociedad en general.
F8	Capacidad instalada: infraestructura adecuada y recursos disponibles.
F9	Apoyo y servicio a las regionales y empresas Impulsando las sinergias y la descentralización a nivel de todas las Instancias.

Tabla 12: Matriz de Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES
O1	Confianza financiera de los campesinos en el G.S.F.E.P.P
O2	Confianza de las organizaciones campesinas y GSFEPPE que demandan servicios de la Organización Campesina.
O3	Interés de la cooperación internacional en algunas líneas de desarrollo (emigración, finanzas populares, formación)
O4	Reconocimiento y apertura de gobiernos locales a las ONG'S
O5	Descentralización del estado
O6	Tendencia hacia el desarrollo local integral posibilidades de inversión
O7	Relevancia de los movimientos sociales indígenas y afro ecuatorianos en la vida pública y en las políticas nacionales
O8	Imagen del GSFEPPE en el ámbito nacional e internacional
O9	Tendencias a establecer alianzas institucionales
O10	Mayores oportunidades para el acceso a la tecnología
O11	Alianzas estratégicas (consorcios, redes financieras, instituciones afines)
O12	Movilidad humana
O13	Requerimiento de servicios especializados
O14	Oportunidad para incidir en políticas públicas adquisitivo
O15	Apertura al cambio causada por la crisis interna, externa
O16	Mercado amplio y potencial

Tabla 13: Matriz de Debilidades

N°	DEBILIDADES
D1	Poca articulación de la gestión de las instancias del G.S.F.E.P.P lo que no facilita las sinergias, ni posibilita una descentralización positiva
D2	Seguimiento insuficiente a las instancias del G.S.F.E.P.P y poco control de la calidad del servicio institucional
D3	Falta definir la estrategia de sostenibilidad del servicio de la gestión y de la rentabilidad de las empresas
D4	Falta de políticas de gestión de los recursos humanos institucionales, especialmente en formación, delegación de funciones y discusión de propuestas
D5	Poca especialización de los servicios, dispersión geográfica y de áreas temáticas de intervención
D6	Débil estrategia de capitalización y autofinanciamiento que afecta la sostenibilidad financiera
D7	Poca gestión del conocimiento a nivel institucional
D8	Falta de manejo de los nuevos enfoques de desarrollo y construcción consensuada de un marco ideológico institucional que incida en el contexto actual

Tabla 14: Matriz de Amenazas

N°	AMENAZAS
A1	Disminución de recursos de la cooperación externa y tendencia a asumir la gestión directa de proyectos
A2	En el mismo territorio hay propuestas de proyectos parecidas pero con metodologías diferentes, lo cual rompe los procesos históricos Inestabilidad política, económica y jurídica
A3	Inseguridad jurídica del estado para el trabajo de las ONG's
A4	Modelo económico concentrador de la riqueza
A5	Falta de inversión estatal en el sector social
A6	Fragmentación y dispersión de la propiedad campesina
A7	Explotación irracional de los recursos naturales
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción de las empresas del GSFEPP
A9	La "cultura" de la corrupción
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
A11	Competencia al margen de la ley
A12	Poca cultura financiera de comunidades y organizaciones
A13	Baja productividad de las unidades económicas familiares
A14	Inestabilidad de la cotización euro versus dólar
A15	Cambios climáticos extremos

Tabla 15: Matriz F.O.D.A.

FODA				
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Confianza financiera de los campesinos en el G.S.F.E.P.P	A1	Disminución de recursos de la cooperación externa y tendencia a asumir la gestión directa de proyectos
	O2	Confianza de las organizaciones campesinas y GSFPEPP que demandan servicios de la Organización Campesina.	A2	En el mismo territorio hay propuestas de proyectos parecidas pero con metodologías diferentes, lo cual rompe los procesos históricos Inestabilidad política, económica y jurídica
	O3	Interés de la cooperación internacional en algunas líneas de desarrollo (emigración, finanzas populares, formación)	A3	Inseguridad jurídica del estado para el trabajo de las ONG's
	O4	Reconocimiento y apertura de gobiernos locales a las ONG'S	A4	Modelo económico concentrador de la Riqueza
	O5	Descentralización del estado	A5	Falta de inversión estatal en el sector social
	O6	Tendencia hacia el desarrollo local integral posibilidades de inversión	A6	Fragmentación y dispersión de la propiedad campesina
	O7	Relevancia de los movimientos sociales indígenas y afro ecuatorianos en la vida pública y en las políticas nacionales	A7	Explotación irracional de los recursos Naturales
	O8	Imagen del GSFPEPP en el ámbito nacional e internacional	A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción de las empresas del GSFPEPP
	O9	Tendencias a establecer alianzas institucionales	A9	La "cultura" de la corrupción
	O10	Mayores oportunidades para el acceso a la tecnología	A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
	O11	Alianzas estratégicas (consorcios, redes financieras, instituciones afines)	A11	Competencia al margen de la ley
	O12	Movilidad humana	A12	Poca cultura financiera de comunidades y organizaciones
	O13	Requerimiento de servicios especializados	A13	Baja productividad de las unidades económicas familiares
	O14	Oportunidad para incidir en políticas públicas adquisitivo	A14	Inestabilidad de la cotización euro versus dólar
	O15	Apertura al cambio causada por la crisis interna, externa	A15	Cambios climáticos extremos
	O16	Mercado amplio y potencial		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Capacidad, experiencia, liderazgo y eficiencia en el trabajo.	D1	Poca articulación de la gestión de las instancias del G.S.F.E.P.P lo que no facilita las sinergias, ni posibilita una descentralización positiva
	F2	Prestigio dentro del mundo del desarrollo y confianza de las organizaciones, basado en la experiencia ganada y capitalizada.	D2	Seguimiento insuficiente a las instancias del G.S.F.E.P.P y poco control de la calidad del servicio institucional
	F3	Vivencia de los principios, valores, actitud positiva, inspiración cristiana, calidad humana y metodología y mística institucional.	D3	Falta definir la estrategia de sostenibilidad del servicio de la gestión y de la rentabilidad de las empresas
	F4	Visión global e integral de largo plazo.	D4	Falta de políticas de gestión de los recursos humanos institucionales, especialmente en formación, delegación de funciones y discusión de propuestas
	F5	Reconocimiento por nuestra actitud y relaciones. Equipo multidisciplinario, comprometido, capacitado, con principios, valores y código ético.	D5	Poca especialización de los servicios, dispersión geográfica y de áreas temáticas de intervención
	F6	Relación con movimientos sociales y conocimiento del mercado.	D6	Débil estrategia de capitalización y autofinanciamiento que afecta la sostenibilidad financiera
	F7	Representación institucional frente a financieras. Instituciones fraternas, organizaciones campesinas, sociedad en general.	D7	Poca gestión del conocimiento a nivel institucional
	F8	Capacidad instalada: infraestructura adecuada y recursos disponibles.	D8	Falta de manejo de los nuevos enfoques de desarrollo y construcción consensuada de un marco ideológico institucional que incida en el contexto actual
	F9	Apoyo y servicio a las regionales y empresas Impulsando las sinergias y la descentralización a nivel de todas las Instancias.		

3.2 Matriz de evaluación de Factores externos – E.F.E.

La matriz de evaluación de factores externos, denominada matriz EFE, inicia enlistando las oportunidades y amenazas, para posteriormente realizar los pasos que propone Planeación Estratégica, los cuales mencionan a continuación:

- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores (de 1 a 4, donde 4 es la respuesta más alta y 1 la más baja).
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte (Planeación Estratégica, 2009).

Tabla 16: Matriz E.F.E.

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Confianza financiera de los campesinos en el G.S.F.E.P.P.	2,0	0,020	4,0	0,080
O2	Confianza de las organizaciones campesinas y G.S.F.E.P.P que demandan servicios de la Organización Campesina.	2,0	0,020	4,0	0,080
O3	Interés de la cooperación internacional en algunas líneas de desarrollo (emigración, finanzas populares, formación).	2,0	0,020	3,0	0,060
O4	Reconocimiento y apertura de gobiernos locales a las ONG's.	2,0	0,020	3,0	0,060
O5	Descentralización del estado.	2,0	0,020	4,0	0,080
O6	Tendencia hacia el desarrollo local integral posibilidades de inversión.	3,0	0,030	4,0	0,120
O7	Relevancia de los movimientos sociales indígenas y afro ecuatorianos en la vida pública y en las políticas nacionales.	3,0	0,030	4,0	0,120
O8	Imagen del G.S.F.E.P.P en el ámbito nacional e internacional.	5,0	0,050	4,0	0,200
O9	Tendencias a establecer alianzas institucionales.	3,0	0,030	3,0	0,090
O10	Mayores oportunidades para el acceso a la tecnología.	5,0	0,050	4,0	0,200
O11	Alianzas estratégicas (consorcios, redes financieras, instituciones afines).	5,0	0,050	3,0	0,150
O12	Movilidad humana.	3,0	0,030	3,0	0,090
O13	Requerimiento de servicios especializados.	2,0	0,020	3,0	0,060
O14	Oportunidad para incidir en políticas públicas adquisitivo.	3,0	0,030	4,0	0,120
O15	Apertura al cambio causada por la crisis: interna, externa.	3,0	0,030	4,0	0,120
O16	Mercado amplio y potencial.	3,0	0,030	4,0	0,120

N°	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	Disminución de recursos de la cooperación externa y tendencia a asumir la gestión directa de proyectos	5,0	0,050	1,0	0,050
A2	En el mismo territorio hay propuestas de proyectos parecidas pero con metodologías diferentes, lo cual rompe los procesos históricos Inestabilidad política, económica y jurídica	5,0	0,050	1,0	0,050
A3	Inseguridad jurídica del estado para el trabajo de las ONG's	3,0	0,030	2,0	0,060
A4	Modelo económico concentrador de la Riqueza	5,0	0,050	2,0	0,100
A5	Falta de inversión estatal en el sector social	5,0	0,050	1,0	0,050
A6	Fragmentación y dispersión de la propiedad campesina	3,0	0,030	1,0	0,030
A7	Explotación irracional de los recursos Naturales	3,0	0,030	2,0	0,060
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción de las empresas del G.S.F.E.P.P	3,0	0,030	1,0	0,030
A9	La "cultura" de la corrupción	3,0	0,030	2,0	0,060
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	3,0	0,030	2,0	0,060
A11	Competencia al margen de la ley	3,0	0,030	2,0	0,060
A12	Poca cultura financiera de comunidades y organizaciones	3,0	0,030	2,0	0,060
A13	Baja productividad de las unidades económicas familiares	2,0	0,020	2,0	0,040
A14	Inestabilidad de la cotización euro versus dólar	3,0	0,030	2,0	0,060
A15	Cambios climáticos extremos	3,0	0,030	2,0	0,060
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		100,0	1,0	83,0	2,6

El total de la ponderación de la matriz EFE es de 2.6 que muestra una potencialidad baja pero creciente, esto se traduce en que el Grupo Social debe apoyarse en las oportunidades que ofrece el entorno para lograr un mayor robustecimiento en las actividades realizadas.

3.3 Matriz de evaluación de Factores internos – E.F.I.

La matriz de evaluación de factores internos, denominada matriz E.F.I., inicia enlistando las fortalezas y debilidades, para posteriormente ejecutar las mismas acciones nombradas en la matriz E.F.E.

Tabla 17: Matriz E.F.I.

N°	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	Capacidad, experiencia, liderazgo y eficiencia en el trabajo	7,0	0,070	4,0	0,28
F2	Prestigio dentro del mundo del desarrollo y confianza de las organizaciones, basado en la experiencia ganada y capitalizada	7,0	0,070	3,0	0,21
F3	Vivencia de los principios, valores, actitud positiva, inspiración cristiana, calidad humana y metodología y mística institucional.	4,0	0,040	3,0	0,12
F4	Visión global e integral de largo plazo	7,0	0,070	4,0	0,28
F5	Reconocimiento por nuestra actitud y relaciones. Equipo multidisciplinario, comprometido, capacitado, con principios, valores y código ético	7,0	0,070	4,0	0,28
F6	Relación con movimientos sociales y conocimiento del mercado	4,0	0,040	4,0	0,16
F7	Representación institucional frente a financieras, instituciones fraternas, organizaciones campesinas, sociedad en general.	7,0	0,070	4,0	0,28
F8	Capacidad instalada: infraestructura adecuada y recursos disponibles	4,0	0,040	3,0	0,12
F9	Apoyo y servicio a las regionales y empresas impulsando las sinergias y la descentralización a nivel de todas las instancias.	7,0	0,070	4,0	0,28

N°	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
D1	Poca articulación de la gestión de las instancias del G.S.F.E.P.P lo que no facilita las sinergias, ni posibilita una descentralización positiva	5,0	0,050	2,0	0,10
D2	Seguimiento insuficiente a las instancias del G.S.F.E.P.P y poco control de la calidad del servicio institucional	7,0	0,070	1,0	0,07
D3	Falta definir la estrategia de sostenibilidad del servicio, de la gestión y de la rentabilidad de las empresas	5,0	0,050	2,0	0,10
D4	Falta de políticas de gestión de los recursos humanos institucionales, especialmente en formación, delegación de funciones y discusión de propuestas	6,0	0,060	1,0	0,06
D5	Poca especialización de los servicios, dispersión geográfica y de áreas temáticas de intervención	7,0	0,070	1,0	0,07
D6	Débil estrategia de capitalización y autofinanciamiento que afecta la sostenibilidad financiera	6,0	0,060	2,0	0,12
D7	Poca gestión del conocimiento a nivel institucional	5,0	0,050	2,0	0,10
D8	Falta de manejo de los nuevos enfoques de desarrollo y construcción consensuada de un marco ideológico institucional que incida en el contexto actual	5,0	0,050	2,0	0,10
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		100,0	1,0	46,0	2,7

El total de la ponderación de la matriz E.F.I. es igual a 2.7 lo que representa que vencen las debilidades sobre las fortalezas, por lo que la prioridad del Grupo es reforzar dichos factores, permitiéndoles alcanzar el total éxito organizacional.

3.4 Matriz de estrategias

Según Rojas (2017), se detallan 4 tipos de acciones estratégicas preliminares o preiniciativas: FO, FA, DO, DA, obtenidas de la matriz F.O.D.A,

- Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 18: Matriz Estrategias F.O.D.A.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Capacidad, experiencia, liderazgo y eficiencia en el trabajo.	D1	Poca articulación de la gestión de las instancias del G.S.F.E.P.P lo que no facilita las sinergias, ni posibilita una descentralización positiva
F2	Prestigio dentro del mundo del desarrollo y confianza de las organizaciones, basado en la experiencia ganada y capitalizada.	D2	Seguimiento insuficiente a las instancias del G.S.F.E.P.P y poco control de la calidad del servicio institucional
F3	Vivencia de los principios, valores, actitud positiva, inspiración cristiana, calidad humana y metodología y mística institucional.	D3	Falta definir la estrategia de sostenibilidad del servicio de la gestión y de la rentabilidad de las empresas
F4	Visión global e integral de largo plazo.	D4	Falta de políticas de gestión de los recursos humanos institucionales, especialmente en formación, delegación de funciones y discusión de propuestas
F5	Reconocimiento por nuestra actitud y relaciones. Equipo multidisciplinario, comprometido, capacitado, con principios, valores y código ético.	D5	Poca especialización de los servicios, dispersión geográfica y de áreas temáticas de intervención
F6	Relación con movimientos sociales y conocimiento del mercado.	D6	Débil estrategia de capitalización y autofinanciamiento que afecta la sostenibilidad financiera
F7	Representación institucional frente a financieras. Instituciones fraternas, organizaciones campesinas, sociedad en general.	D7	Poca gestión del conocimiento a nivel institucional
F8	Capacidad instalada: infraestructura adecuada y recursos disponibles.	D8	Falta de manejo de los nuevos enfoques de desarrollo y construcción consensuada de un marco ideológico institucional que incida en el contexto actual
F9	Apoyo y servicio a las regionales y empresas Impulsando las sinergias y la descentralización a nivel de todas las Instancias.		

OPORTUNIDADES		FO	DO
O1	Confianza financiera de los campesinos en el G.S.F.E.P.P	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan presupuestario para inversión del dinero remanente de tal forma que genere mejor utilidad para el G.S.F.E.P.P. • Estandarizar el proceso de evaluación interna de cumplimiento, para que este sea aplicable a todos los proyectos. • Iniciar planes para el mejoramiento e innovación de los productos y servicios que el G.S.F.E.P.P. ofrece. • Invertir en tecnología que permita la mejora de los procesos administrativos y productivos de la organización. • Realización de estrategias de difusión para aprovechar los nuevos nichos de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un presupuesto trimestral que le permita controlar y medir resultados del Grupo. • Desarrollar un plan estratégico que permita mejorar la gestión organizacional. • Crear manuales de procesos y de funciones identificando cada uno de los cargos, funciones y responsabilidades del personal. • Realizar frecuentemente evaluaciones de desempeño al personal que permitan detectar falencias y/o detectar el mejoramiento del mismo. • Generar planes de capacitación que contribuyan al desarrollo del personal y la organización.
O2	Confianza de las organizaciones campesinas y GSFPEPP que demandan servicios de la Organización Campesina.		
O3	Interés de la cooperación internacional en algunas líneas de desarrollo (emigración, finanzas populares, formación)		
O4	Reconocimiento y apertura de gobiernos locales a las ONG'S		
O5	Descentralización del estado		
O6	Tendencia hacia el desarrollo local integral posibilidades de inversión		
O7	Relevancia de los movimientos sociales indígenas y afro ecuatorianos en la vida pública y en las políticas nacionales		
O8	Imagen del GSFPEPP en el ámbito nacional e internacional		
O9	Tendencias a establecer alianzas institucionales		
O10	Mayores oportunidades para el acceso a la tecnología		
O11	Alianzas estratégicas (consorcios, redes financieras, instituciones afines)		
O12	Movilidad humana		
O13	Requerimiento de servicios especializados		
O14	Oportunidad para incidir en políticas públicas adquisitivo		
O15	Apertura al cambio causada por la crisis interna, externa		
O16	Mercado amplio y potencial		

AMENAZAS		FA	DA
A1	Disminución de recursos de la cooperación externa y tendencia a asumir la gestión directa de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección los factores económicos influyentes. Diseñar un modelo adaptable a cada región, de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios y la capacidad del Grupo. Estandarizar los procesos organizacionales que faciliten la realización y seguimiento de actividades. Mejorar la gestión de adquisiciones y control de inventarios para una respuesta efectiva a la demanda del mercado. Selección de nuevos proveedores que nos permita poseer un mayor nivel de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento del Grupo para una mejor gestión. Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse Implantar un sistema de comunicación eficiente que mejore el flujo de información y permita la toma de decisiones a tiempo. Elaborar planes de capacitación para el personal que contribuyan al desarrollo de la organización
A2	En el mismo territorio hay propuestas de proyectos parecidas pero con metodologías diferentes, lo cual rompe los procesos históricos		
A3	Inestabilidad política, económica y jurídica Inseguridad jurídica del estado para el trabajo de las ONG's		
A4	Modelo económico concentrador de la Riqueza		
A5	Falta de inversión estatal en el sector social		
A6	Fragmentación y dispersión de la propiedad campesina		
A7	Explotación irracional de los recursos Naturales		
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción de las empresas del GSFPEP		
A9	La "cultura" de la corrupción		
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.		
A11	Competencia al margen de la ley		
A12	Poca cultura financiera de comunidades y organizaciones		
A13	Baja productividad de las unidades económicas familiares		
A14	Inestabilidad de la cotización euro versus dólar		
A15	Cambios climáticos extremos		

3.5 Matriz axiológica

La Matriz Axiológica se representa a través de cuadro de un conjunto de variables del mismo tipo (valores y principios), y tiene como objetivo guiar para la formulación de “la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia” (Alvarado, 2015).

Tabla 19: Matriz axiológica ambiente interno

AMBIENTE INTERNO (MORAL)			
Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
Trabajo en Equipo	Individualismo	Confianza	Desconfianza
Comunicación	Desinformación	Excelencia	Mediocridad

Tabla 20: Matriz axiológica ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO (ÉTICO)			
Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
Respeto	Irrespeto	Generosidad	Egoísmo
Transparencia	Mentira	Honestidad	Deshonesto

3.6 Manuales y políticas

El G.S.F.E.P.P cuenta con un Código Ético que es el principal manual de políticas; sin embargo, carece de otro tipo de manuales, y basa principalmente su accionar en la buena práctica de sus empleados y el uso del sentido común.

3.7 Mapas estratégicos

El G.S.F.E.P.P no posee mapas estratégicos en relación a sus funciones.

3.8 Balanced Scorecard

3.8.1 Perspectiva Financiera.

De acuerdo a la estructura organizacional, el Grupo si cuenta con un Departamento Administrativo-Financiero, pero que únicamente se limita a cumplir las funciones de contabilidad; razón por la cual es indispensable impulsar una administración eficaz, mediante la implementación de objetivos e indicadores guíen este accionar.

Tabla 21: Perspectiva financiera

Objetivos
Optimizar el uso de los recursos financieros
Incrementar el fondo general de trabajo

3.8.2 Perspectiva del Cliente

El Grupo no presenta un proceso definido para el control y seguimiento de satisfacción de los beneficiarios de su accionar; tomando en cuenta que se utilizará la satisfacción del usuario o calidad del servicio -sin distinción- como referente, es necesario su implementación. Así para esta perspectiva se definen los siguientes aspectos claves que guiarán dicho proceso.

Tabla 22: Perspectiva del cliente

Objetivos
Incrementar la población beneficiara
Mejorar la satisfacción de los beneficiarios y/o Mejorar la calidad de los servicios
Lograr la fidelización de los beneficiarios

3.8.3 Perspectiva de Procesos Internos

Los proyectos que realiza el G.S.F.E.P.P se realizan en diferentes etapas, que se describen a continuación, las cuales deben ser ejecutadas de forma secuencial y cronológica.

1. Definición de objetivos
2. Diseño
3. Análisis y aprobación
4. Ejecución
5. Evaluación Ex - Post
6. Identificación de nuevas ideas del proyecto

Es así que, los proyectos se constituyen en un momento intenso para responder a las necesidades y promover las potencialidades de la población. Los proyectos representan un compromiso para generar efectos e impactos positivos en las familias y comunidades, los cuales generan cambios permanentes, positivos y sustentables en el tiempo, que mejoran significativamente sus condiciones de vida. Por lo tanto, es indispensable que el personal que forma parte del Grupo esté totalmente capacitado para realizar sus responsabilidades con total compromiso, productividad y eficiencia, para esto es necesario considerar las siguientes particularidades:

Tabla 23: Perspectiva del proceso interno

Objetivos
Mejorar e innovar los productos y servicios del GSFPEP
Estandarizar los procesos organizacionales

3.8.4 Perspectiva de Innovación y aprendizaje

En lo referente a la capacitación interna del G.S.F.E.P.P., cabe señalar que no existe una inducción apropiada a sus miembros; se realizan cada cinco años, encuentros nacionales de las instancias involucradas del G.S.F.E.P.P., pero no netamente como capacitación propiamente dicha. En relación a los servicios de capacitación que el G.S.F.E.P.P. realiza externamente, existe “La Inversión en Humanidad”, cuya propuesta busca el desarrollo pleno e integral de todas las personas.

Tabla 24: Perspectiva de innovación y aprendizaje

Objetivo
Implementar un modelo de gestión estratégica
Implementar planes de capacitación
Difusión de la filosofía organizacional
Incrementar el nivel tecnológico y un adecuado sistema de comunicación

3.8.5 Proceso de planificación estratégica

Por propio pedido del G.S.F.E.P.P., se considera la actual filosofía empresarial, como piedra angular, para el desarrollo de la planificación estratégica como tal.

3.8.6 Filosofía organizacional

3.8.6.1 Principios

“La razón de ser del GSFPEPP es el servicio a los más pobres; este servicio se fundamenta en principios y valores cristianos, que nos comprometemos a asumir, vivir y transmitir en cada momento y lugar con nuestras acciones” (Grupo Social FEPP, 2017).

Considerando esto, y lo propuesto en la Encíclica *Populorum Progressio*¹ (Papa Paulo VI, 1967), se plantean los siguientes principios base en el accionar del Grupo Social:

- Espíritu de servicio: Brindar el mejor servicio a grupos vulnerables, en sectores populares, especialmente a los más desventajados.
- Inspiración cristiana: Inspiración cristiana como amor a Dios y al prójimo, alimentada por el Evangelio, y vista como una fuerza interior que nace de la Palabra de Dios e ilumina las acciones y decisiones, asumiendo criterios de gratuidad, solidaridad y subsidiariedad.

¹ Carta Encíclica promulgada por el Papa Paulo VI el 26 de marzo de 1967. Sobre la necesidad de promover el desarrollo integral de todos los pueblos.

- **Opción preferencial a los pobres:** La razón de ser del G.S.F.E.P.P es el servicio a los más pobres; comprometiéndose a asumir, vivir y transmitir cada momento y lugar con acciones acertadas, sin aplicar paternalismo ni asistencialismo para mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.
- **Integralidad del desarrollo:** Tomando en cuenta un desarrollo integral, no solo un simple crecimiento económico, sino promoviendo a las personas como un todo, sin separar lo económico de lo humano.

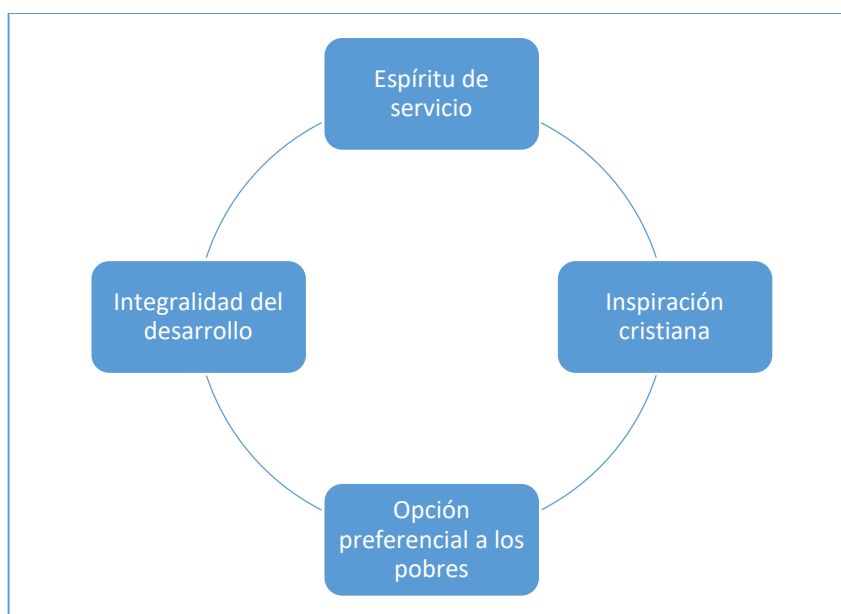


Figura 18: Principios

3.8.6.2 Valores

Los valores definidos para el G.S.F.E.P.P., son los siguientes:

- **Transparencia:** En la actuación de la institución y de su personal.
- **Honestidad:** Hacer las cosas a conciencia, de forma decente, y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad.
- **Integridad:** Obrar con serenidad y justicia ante cualquier situación.

- Respeto: Para construir sobre la diferencia de criterios y posiciones sin la imposición de unos criterios sobre otros.
- Austeridad: En los gastos del G.S.F.E.P.P., para lo que se aplica un sistema riguroso de control financiero.
- Espíritu de servicio ágil y con alegría: Como un estilo de servicio pronto y oportuno, que busca dar respuesta a las necesidades de los pobres; trabajando ágilmente con inteligencia, sudor y amor.
- Solidaridad: Mantenerse siempre atento a las necesidades urgentes de los pobres para actuar oportuna y generosamente; llegando a como propio el sufrimiento de los otros, luchar con ellos y trabajar juntos.
- Diálogo: Con la escucha atenta y la palabra oportuna para sentir y manifestar lo que se piensa y se siente, buscando establecer acuerdos, sinergias, compromisos y amistades para trabajar juntos por la misma causa; construyendo, mejorando y aclarando posiciones institucionales, grupales y personales.
- Optimismo: Actitud positiva, con buen ánimo y predisposición para el trabajo se logran mejores resultados tanto para la organización como a nivel personal.

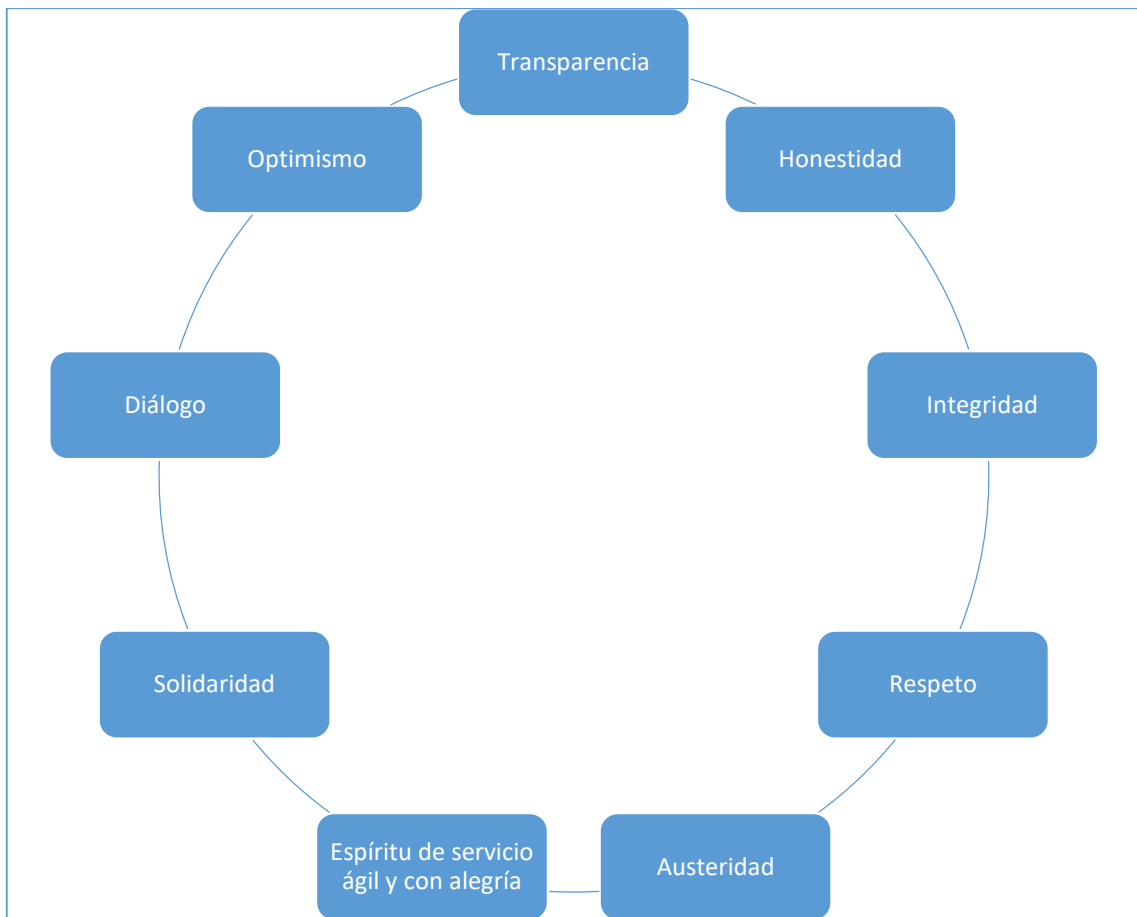


Figura 19: Valores

3.8.6.3 Misión

La misión para el Grupo Social, se presenta a continuación:

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (F.E.P.P.) motivado por el Evangelio y la doctrina social de la Iglesia, especialmente la encíclica Populorum Progressio, está al servicio de hombres y mujeres campesinos, indígenas, afro ecuatorianos, mestizos y pobladores urbano marginales organizados, como una instancia de apoyo a los esfuerzos que realizan para el logro de sus aspiraciones profundas en aspectos de organización, educación, acceso a fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros y bienestar, contribuyendo a crear esperanza, justicia y paz y haciendo una fundación que hace del servicio su razón de ser.

3.8.6.4 Visión

La Visión al 2021 se presenta a continuación:

Ser para el año 2021 es un Grupo Social consolidado y sostenible, integrado por oficinas, empresas sociales y cooperativas descentralizadas, fuertemente unidas por principios y valores comunes y articulados entre sí, que generen productos y servicios eficientes y de calidad, en beneficio de grupos populares, familias y personas necesitadas que desarrollan capacidades locales, creando economías de encadenamiento vinculadas a mercados reales.

3.8.6.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos se encuentran alineados a lo que es la visión del G.S.F.E.P.P. la cual marcan un límite real a ser alcanzado en un período de tiempo determinado, estos objetivos deben especificarse de manera clara ya que de esta forma permitirá medir su cumplimiento durante, así como al final del período del mismo.

A partir de las líneas estratégicas establecidas, los objetivos estratégicos para el período 2017 -2021 son los siguientes:

- Promover la inversión en “humanidad” para el crecimiento integral de las personas con énfasis en los grupos de atención prioritaria, a fin de generar cambios positivos en lo económico, social, político y cultural con equidad y enfoque de derechos.
- Impulsar el desarrollo territorial con una concepción holística que integre las dimensiones social, política, económica, cultural y ambiental, orientadas al buen ser y el buen vivir.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con otros actores para articular propuestas de un desarrollo integral en los territorios de intervención institucional.
- Funcionar de forma sinérgica, eficaz y coordinada entre las distintas instancias del G.S.F.E.P.P en los territorios de intervención institucional.

- Contar con una estructura, mecanismos de coordinación y funcionamiento institucionales renovados y eficientes para alcanzar la sostenibilidad económica financiera que permita responder a las nuevas exigencias de las organizaciones populares del país.

3.8.6.6 Estrategias

Las estrategias correspondientes a los objetivos señalados son las siguientes:

Tabla 25: Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Promover la inversión en “humanidad” para el crecimiento integral de las personas con énfasis en los grupos de atención prioritaria, a fin de generar cambios positivos en lo económico, social, político y cultural con equidad y enfoque de derechos.</p>	<p>a. Impulsar e implementar en todos los procesos de formación principios y valores en los territorios de intervención del G.S.F.E.P.P.</p> <p>b. Consolidar y fortalecer las organizaciones populares, el tejido social y la incidencia política.</p> <p>c. Incluir a los/las jóvenes en las organizaciones y generar alternativas de emprendimientos y empleo.</p> <p>d. Impulsar acciones que mejoren las relaciones de equidad/igualdad de género, generacional y étnica con enfoque de derechos con énfasis en los grupos de atención prioritaria.</p>
<p>2. Impulsar el desarrollo territorial con una concepción PEST que integre las dimensiones política, económica, social, tecnológica y ambiental para el buen ser y el buen vivir.</p>	<p>a. Definir y actuar de forma conjunta desde todas las instancias del G.S.F.E.P.P. para generar desarrollo territorial.</p> <p>b. Impulsar propuestas de desarrollo en torno a los circuitos económicos populares, solidarios e interculturales (CEPSI), en sus 4 dimensiones (social, política, económica y ambiental).</p> <p>c. Participar, integrarse y coordinar acciones junto con las comunidades titulares de derechos ante los GAD para la ejecución de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT) y el aprovechamiento de los instrumentos de gestión (presupuestos participativos, ordenanzas, resoluciones, etc.).</p>
<p>3. Fortalecer las alianzas estratégicas con otros actores para articular propuestas de un desarrollo integral en los territorios de intervención institucional.</p>	<p>a. Identificar y seleccionar a los actores y realizar alianzas estratégicas para la intervención en los territorios.</p> <p>b. Colaborar y participar conjuntamente con otros actores sociales, en el desarrollo de proyectos en cada territorio.</p> <p>c. Establecer relaciones de colaboración con diferentes ONGs, así como con Organismos bilaterales y/o de cooperación internacional.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>4. Funcionar de forma sinérgica, eficaz y coordinada entre las distintas instancias del G.S.F.E.P.P. en los territorios de intervención institucional.</p>	<p>a. Establecer y ejecutar sinergias en los territorios de las regionales y de las empresas sociales del G.S.F.E.P.P. con BanCODESARROLLO y viceversa.</p> <p>b. Establecer y ejecutar sinergias de las regionales con las empresas sociales del G.S.F.E.P.P. en los territorios,</p>
<p>5. Contar con una estructura, mecanismos de coordinación y funcionamiento institucionales renovados y eficientes para alcanzar la sostenibilidad económica financiera que permita responder a las nuevas exigencias de las organizaciones populares del país.</p>	<p>a. Redefinir el funcionamiento y revitalizar el Consejo de Coordinación.</p> <p>b. Conformar y poner en funcionamiento los Consejos Consultivos entre regionales para el apoyo mutuo.</p> <p>c. Consolidar los directorios de las empresas sociales del G.S.F.E.P.P. para su fortalecimiento.</p> <p>d. Fortalecer los mecanismos de información y coordinación interna de los distintos equipos.</p> <p>e. Mejorar los niveles de gestión de los recursos disponibles (talento humano, recursos materiales y económicos) en los diferentes equipos.</p> <p>f. Elaborar, tramitar y ejecutar programas y proyectos a través de financiamiento nacional o internacional, público o privado.</p> <p>g. Fortalecer alianzas estratégicas para la suscripción de contratos y venta de bienes y servicios desde todas las instancias del G.S.F.E.P.P.</p> <p>h. Crear y aplicar mecanismos de solidaridad económica entre equipos al interior de la institución.</p>

3.8.7 Mapa estratégico

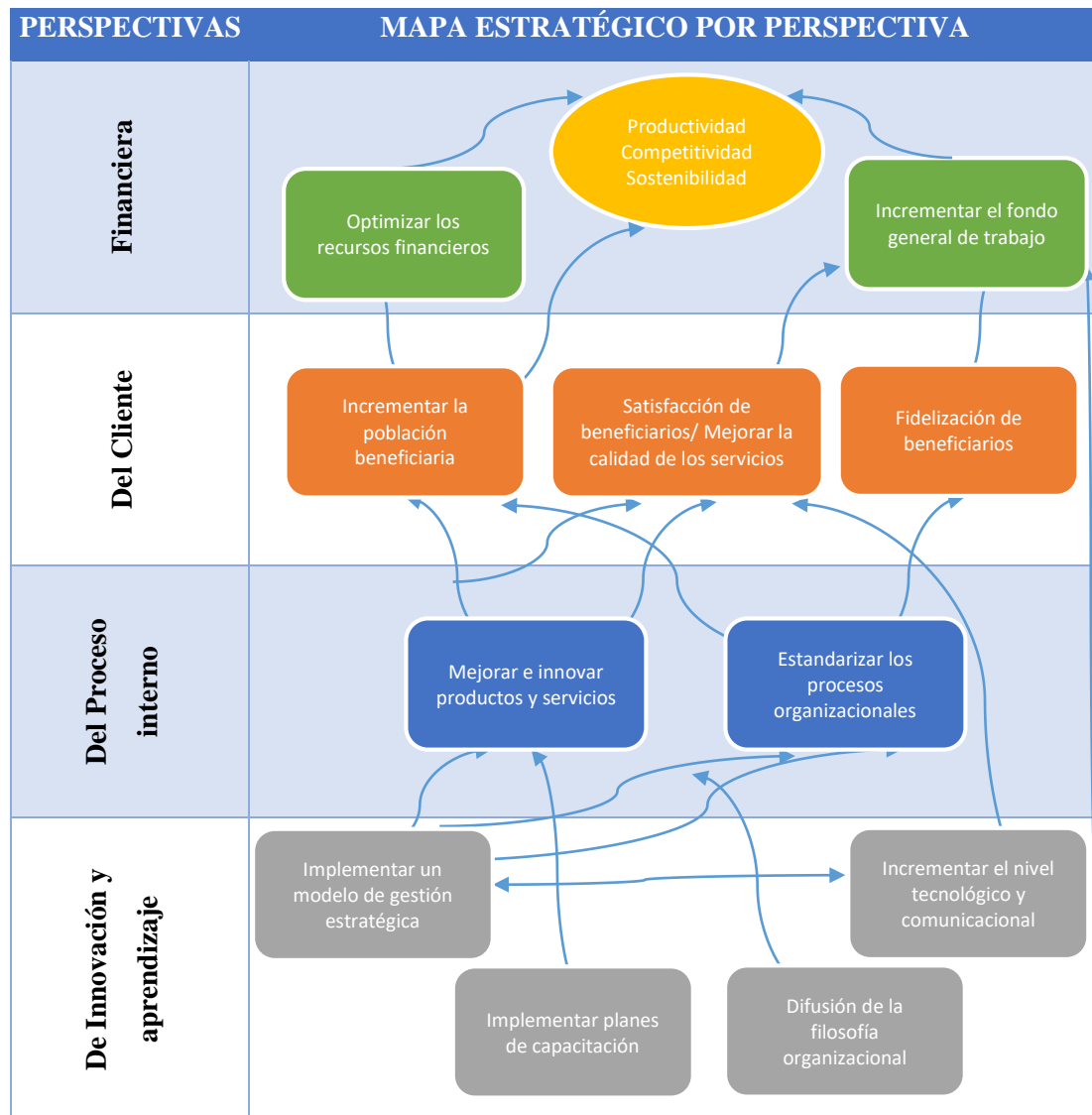


Figura 20: Mapa Estratégico por perspectiva

El mapa estratégico le dará al Grupo y a sus miembros una hoja de ruta, para e el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de los objetivos del B.S.C. como tal.

3.8.8 Estructura para la ejecución del Balanced Scorecard.

El G.S.F.E.P.P., debe crear un Departamento de Balanced Scorecard, el cual se encargará de liderar la planificación e implementación estratégica.

Para dicha realización, se proponen varios aspectos que deben ser considerados en el proceso de ejecución como tal.

3.8.8.1 Ejes estratégicos del G.S.F.E.P.P.

Del correspondiente diagnóstico realizado, se presenta la siguiente priorización de ejes de gestión estratégica del G.S.F.E.P.P.

Tabla 26: Ejes Estratégicos del G.S.F.E.P.P.

EJES ESTRATÉGICOS		
Nº	EJES	DETALLE
1	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestión de finanzas.
2	SISTEMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Diseñar un propuesta estratégico que permita al G.S.F.E.P.P. definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos sectores objetivos y requerimientos de beneficiarios.
3	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar los productos y servicios del G.S.F.E.P.P. utilizando sistemas informáticos de alta calidad.
4	COMPETENCIA	Diseñar estrategias que permita al G.S.F.E.P.P. mejorar la participación en el sector.
5	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los beneficiarios los productos y servicios bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad.
6	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional del G.S.F.E.P.P. efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una entidad sostenible en el sector.
7	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en el G.S.F.E.P.P. y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización.
8	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización.
9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.
10	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones, en función del Balanced Scorecard.

3.8.8.2 Indicadores de gestión del B.S.C.

Tabla 27: Indicadores de gestión del B.S.C.

N°	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestión de finanzas.	Eficiencia del presupuesto	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	%	Gerencia y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año
				Resultados	Ingresos/ Gastos	S			
2	DEL CLIENTE	SISTEMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Diseñar un plan de estratégico que permita al G.S.F.E.P.P definir productos de acuerdo a las necesidades de cada reglón, identificar nuevos sectores objetivos y requerimientos de beneficiarlos.	Crecimiento en el sector	(beneficiarlos actuales- Beneficiarios del año anterior)/ beneficiarlos del año anterior	%	Marketing y tecnología	Tecnológico. Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción de los beneficiarlos	(beneficiarlos satisfechos / beneficiarlos atendidos) * 100	%			
3	DEL CLIENTE	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar los productos y servicios del G.S.F.E.P.P utilizando sistemas Informáticos de alta calidad.	Número de proyectos efectivos	Número de proyectos Ingresados al mes	#	Marketing		1 año

N°	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
4	DEL CLIENTE	COMPETENCIA	Diseñar estrategias que permita al G.S.F.E.P.P mejorar la participación en el sector.	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas	Estrategias Efectivas /Total Estrategias implementadas	%	Marketing		2 años
S	DEL PROCESO INTERNO	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los beneficiarios los productos y servicios bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad.	Nivel de calidad de servicio	Servicio entregado en tiempo acordado	%	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Marketing	4 meses
			Establecer una estructura organizado del G.S.F.E.P.P efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una entidad sostenible en el sector.	Procesos Implementados	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	%	Gerencia		1 año
7	DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en el G.S.F.E.P.P y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	(Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos)* 100	%	Gerencia	Tecnológico. Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción del clima laboral	(Personal satisfecho / personal total) / 100	%			

N°	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
8	DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización.	Índice de productividad	$(\text{Total de actividades realizadas} / \text{total de actividades presupuestadas}) / 100$	%	Gerencia		1 año
				Procesos Implementados	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades planificadas} - \text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas}) / 100$	#			
9	DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	N° horas de capacitación anuales	#	Gerencia y Talento Humano		2 años
					N° de cursos de capacitación dados				
10	DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones, en función del Balanced Scorecard.	Mantenimiento de equipo	$\text{N}^\circ \text{ de chequeos técnicos programados}$	#	Tecnología		1 año
				Actualización de equipo y sistemas Informáticos	$\text{N}^\circ \text{ de actualizaciones de equipo y sistemas Informáticos anuales}$	#			

3.8.8.3 Objetivos del B.S.C.

Tabla 28: Objetivos del B.S.C. del G.S.F.E.P.P.

Nº	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TEMPO DE EJECUCIÓN	OBJETIVO	
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestión de finanzas	Resultados	Gerencia y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de controlarla rentabilidad a través de un eficiente control de costos	1
2	CLIENTES	SISTEMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Diseñar un plan de estratégico que permita al G.S.F.E.P.P. definir productos de acuerdo a las Necesidades de cada región identificar nuevos sectores objetivos y requerimientos de beneficiarios.	Crecimiento en el sector	Marketing y	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años	Diseñar un plan de estratégico que permita al G.S.F.E.P.P. definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos sectores objetivos y requerimientos de beneficiarios	2
3	CLIENTES	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar los productos y servicios del G.S.F.E.P.P. utilizando sistemas informáticos de alta calidad.	Número de proyectos efectivos	Marketing		1 año		
4	CLIENTES	COMPETENCIA	Diseñar estrategias que permita al G.S.F.E.P.P.	Nivel de efectividad de las estrategias emprendidas	Marketing		2 años		

N°	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TEMPO DE EJECUCIÓN	OBJETIVO	
			mejorar la participación en el sector						
5	PROCESO INTERNO	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los beneficiarios los productos y servicios bajo estrictos estándares de calidad, con bs beneficios en precios competitivos, servicios de calidad	Nivel de calidad de servicio	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	4 meses	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos	2
6	PROCESO INTERNO	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional del G.S.F.E.P.P efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una entidad sostenible en el sector.	Procesos implementados	Gerencia		1 año		3
7	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplirlos objetivos corporativos en el G3.F.E.P.P y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años	Implementaron modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	4
				Satisfacción del clima laboral					
8	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades	Índice de productividad	Gerencia		1 año	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	5
			Procesos Implementados						

N°	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TEMPO DE EJECUCIÓN	OBJETIVO	
			que realizaran los miembros de la organización						
9	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano		2 años		
10	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de bs procesos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones en función del Balanced Scorecard	Mantenimiento de equipo	Tecnología		1 año	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	6
				Actualización de equipo y sistemas informáticos					

3.8.8.4 Tablero de mando integral

Tabla 29: Tabla de mando integral del G.S.F.E.P.P.

EJE	OBJETIVO	META MEDIDA	TENDENCIA	CUANTITATIVO	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de controlar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	Eficiencia del presupuesto	↑	85%	30%	58%	45%
		Resultados	↑	15%	5%	10%	3%
CLIENTE	Diseñar un plan de estratégico que permita al G.S.F.E.P.P. definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos sectores objetivos y requerimientos de beneficiarios.	Crecimiento en el sector	↑	15%	10%	13%	8%
		Satisfacción de los beneficiarios	↑	70%	10%	40%	50%
		Número de proyectos efectivos	↑	10	5	8	4
PROCESO INTERNO	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos	Nivel de calidad de servido	↑	90%	50%	70%	63%
		Procesos Implementados	↑	30%	15%	20%	8%
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización. Invertir en tecnología y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones, en fundón del Balanced Scorecard	Cumplimiento del Plan Estratégico	↑	85%	60%	73%	60%
		índice de productividad	↑	20%	10%	15%	15%
		Capacitación por funcionario	↑	35%	20	10	5
		Mantenimiento de equipo	↑	7%	3%	5%	1%
		Actualización de equipo y sistemas informáticos	↑	5%	1%	3%	2%

3.8.8.5 Relación del mapa estratégico con el B.S.C.

A continuación, se describe la relación entre el mapa estratégico y el Balanced Scorecard, como:

Tabla 30: Estrategia institucional del G.S.F.E.P.P.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
Financiera	Rentabilidad	Reducción de costos
	Eficiencia en el presupuesto	Mejora de productividad
Cliente / Beneficiarios	Cuota de mercado	Crecimiento en el sector.
	Es la fracción o porcentaje que se tendrá del total del sector disponible.	Satisfacción de beneficiarios
		Número de proyectos efectivos.
Proceso interno	Excelencia operativa	Construcción del producto y servicio.
	Establecer una estructura organizacional en los procesos	Entrega del producto y servicio.
Innovación y Capacitación / Recurso Humano	Capacitación y Aprendizaje al personal Perfil de acuerdo al cargo	Cultura de aprendizaje
		Comunicaciones internas fluidas
		Cultura de hacer sugerencias y mejoras
		Flujo constante de nuevas ideas
		Flujo constante de nuevas ideas

Este modelo de gestión, basado en el Balanced Scorecard no solo ayudará al G.S.F.E.P.P. a ser más competitivo, sino también le permitirá mantener sus servicios en el sector rural y urbano marginal; y por lo tanto, a contribuir a disminuir los niveles de pobreza en el país, uno de los objetivos organizacionales de este Grupo Social.

4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO F.E.P.P.

Mediante la viabilidad financiera del presente proyecto, se espera determinar la rentabilidad del mismo, siguiendo un proceso que inicia con la definición de la inversión inicial, le sigue la determinación de los costos, y posteriormente la precisión de los ingresos; dicha información, que mediante una evaluación financiera, específicamente con la aplicación ciertos índices, ayudará a determinar los beneficios futuros que se obtendrán de la implementación de la propuesta estratégica planteada.

4.1 Inversión inicial

“La inversión consiste en la adquisición de bienes y derechos que faciliten la consecución de sus objetivos” (Universidad de Murcia, 2017). Así, la inversión inicial abarca la cantidad de dinero que se requiere invertir para poner en marcha un proyecto, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para mantener su funcionamiento (Córdoba, 2012, pág. 262).

- **Inversión en Activos Fijos:** son todas aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso productivo o que sirven de apoyo.
- **Inversión en Activos Intangibles:** lo constituyen todos los servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- **Inversión en Capital de Trabajo:** lo constituye el conjunto de recursos en forma de activos corrientes, necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo (Universidad de los Andes, 2017).

Para este caso, la inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo que se describen a continuación. Así, para el inicio de la ejecución de la propuesta, son necesarios los siguientes valores: Activos Fijos: USD 10.414,20, Activos Diferidos USD 422.313,00 y en Capital de Trabajo: USD 1.030.475,00 USD, por lo tanto, la inversión total del proyecto es de USD 1.463.202,20, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros. Dicha inversión permitirá la puesta en marcha del proyecto de Planeación Estratégica basado en el Balanced Scorecard del G.S.F.E.P.P.

Tabla 31: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL USD	
Activo Fijo	10.414,20
Activo Diferido	422.313,00
Capital de Trabajo	1.030.475,00
TOTAL	1.463.202,20

4.2 Inversión en Activos

Los activos fijos están formados por todos los activos que tienen una vida útil superior al año; es una parte del activo, dentro del balance general (Economipedia, 2015). Éstos deben ser usados para cumplir con los objetivos de la empresa, no deben ser usados para la venta, y deben ser duraderos.

Los activos fijos se clasifican en tangibles e intangibles. Los activos fijos tangibles son depreciables, agotables y no depreciables, y los intangibles son amortizables y no amortizables.

4.2.1 Inversión en activos fijos o tangibles

La inversión de activos fijos o tangibles es la siguiente:

Tabla 32: Inversión fija

Detalle	Valor USD.
Equipos de Computación	8.394,60
Equipos de Oficina	91,80
Muebles y Enseres	1927,80
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10.414,20

Tabla 33: Equipos de cómputo

Detalle	Valor USD.
Computadora	5.700,00
Impresora multifunción	130,00
Laptop Toshiba Satelital	2.400,00
SUBTOTAL	8.230,00
2% Imprevistos	164,60
TOTAL	8.394,60

Tabla 34: Equipos de comunicación

Detalle	Valor USD.
Teléfono	90,00
Subtotal	90,00
2% Imprevistos	1,80
TOTAL	91,80

Tabla 35: Muebles y enseres

Detalle	Valor USD.
Escritorio	1.140,00
Silla giratoria	390,00
Sillas	360,00
Archivador	720,00
Subtotal	1.890,00
2% Imprevistos	37,80
TOTAL	1.927,80

4.2.2 Inversión en activos diferidos

Asimismo, la inversión en activos diferidos consta de los rubros que se detallan a continuación:

Tabla 36: Activos diferidos

Detalle	Valor USD.
Cuentas Incobrables	419.813,00
Software BSC	2.500,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	422.313,00

4.3 Inversión en capital de trabajo

“Es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año” (Ynfante, 2009).

La determinación del capital de trabajo se describe en la siguiente tabla:

Tabla 37: Inversión en Capital de trabajo

Detalle	Valor USD. (Mensual)	Valor USD. (Anual)
COSTOS DIRECTOS		
Compras	1.023.083,50	12.277.002,03
Materiales Directos	83,30	999,60
Mano de Obra Directa	1116,99	13.403,90
TOTAL	1.024.283,79	12.291.405,53
COSTOS INDIRECTOS		
Mano de Obra Indirecta	777,89	9.334,71
Insumos	268,60	3.223,20
Mantenimiento	30,26	363,10
Gastos Administrativos	4.156,92	49.883,02
Gasto de Ventas	946,62	11.359,44
Seguro	10,91	130,97
TOTAL	6.191,20	74.294,44
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	1.030.475,00	12.365.699,97

4.4 Financiamiento

Las fuentes de financiación se definen como “las vías que utiliza la empresa para obtener los recursos financieros necesarios que sufraguen su actividad” (Economipedia, 2015).

La mejor fuente de financiamiento para este tipo de proyecto, tomando en cuenta que el monto de endeudamiento no es alto, es un préstamo para el G.S.F.E.P.P. de una entidad de la Cooperación Técnica Internacional (C.T.I.).

Tabla 38: Financiamiento y aplicación de fondos

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS (PRÉSTAMO NO REEMBOLSABLE CTI)	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	10.414,20	0,71%	0,34%	5.000,00	0,37%	5.414,20
Activos Diferidos	422.313,00	28,86%	6,83%	100.000,00	22,03%	322.313,00
Capital de Trabajo	1.030.475,00	70,43%	34,17%	500.000,00	36,25%	530.475,00
INVERSIÓN TOTAL	1.463.202,20	100,00%	41,35%	605.000,00	58,65%	858.202,20

4.5 Presupuesto de costos

Se define como costo al:

Valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. Dentro de este deterioro o utilización de factores que suponen la creación de costes o costos se incluyen el pago a trabajadores, gastos derivados de la actividad económica como servicios de marketing o la compra de mercaderías. Coste y costo significan exactamente lo mismo (Economipedia, 2015).

Es importante recalcar que, los costos fijos no varían -sin importar el volumen producción o ventas-, en cambio los costos variables dependen de dicha dimensión.

4.5.1 Costos variables

Para el caso del G.S.F.E.P.P. dentro de los costos variables se tienen los siguientes.

4.5.1.1 Compras

En este rubro se consideran las compras para la ejecución de los proyectos del G.S.F.E.P.P., y se considera, además, el 2% de imprevistos. El total de las compras asciende a USD 12.277.002,03 anuales.

Tabla 39: Detalle de compras

Detalle	Valor USD. (Mensual)	Valor USD. (Anual)
Proyectos / año	556.657,57	6.679.890,81
Agroimportadora	24.617,71	295.412,54
Camari Nacional (Productos)	254.712,82	3.056.553,88
Escuela de Formación Empresarial EFE (Personas capacitadas)	4.867,59	58.411,07
F.E.P.P. Construcciones (Infraestructuras)	130.408,37	1.564.900,49
IMPREFEPP (Productos de imprenta)	31.758,98	381.107,71
Subtotal		12.036.276,50
2% imprevistos		240.725,53
TOTAL		12.277.002,03

Tabla 40: Análisis de costos unitarios

Detalle	Ítems	Gastos	Costo Promedio
Proyectos / año	45	6.679.890,81	147.572,44
Agroimportadora	5.444	295.412,54	49,19
Camari Nacional (Productos)	17.500	3.056.553,88	177,05
Escuela de Formación Empresarial EFE (Personas capacitadas)	298	58.411,07	196,76
F.E.P.P Construcciones (Infraestructuras)	8	1.564.900,49	197.840,57
IMPREFEPP (productos de imprenta)	21.285	381.107,71	14,76

4.5.1.2 Materiales Directos

Los materiales directos básicamente abarcan el material de capacitación para el B.S.C., el cual es requerido para la capacitación de las personas que ejercen alguna Jefatura en el Grupo, se considera como valor mensual.

Tabla 41: Materiales

Detalle	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor mensual	Valor anual
Material de capacitación B.S.C.	3,50	23	81,67	980,00
Subtotal			81,67	980,00
2% Imprevistos			1,63	19,60
TOTAL INSUMOS			83,30	999,60

4.5.1.3 Mano de Obra Directa (M.O.D.)

La M.O.D. representa al Técnico de B.S.C., que el Grupo ha contratado para esta función. Para mayor información, ver Anexo A Nómina.

Tabla 42: Mano de obra directa

Detalle	Valor mensual (empleado)	Valor anual
Técnico B.S.C.	1.095,09	13.141,08
Subtotal	1.095,09	13.141,08
2% Imprevistos	21,90	262,82
Total	1.116,99	13.403,90

4.5.1.4 Insumos / Servicios Básicos

Son considerados rubros como: agua potable, energía eléctrica, teléfono; el monto que implican los servicios básicos es de \$ 3.223,20 anuales.

Tabla 43: Insumos

Concepto	Medida	Cantidad semestral	Cantidad anual	Costo semestral	Costo anual
Agua potable	m ³	360	360	225,00	450,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.500	1.500	425,00	850,00
Teléfono	Minutos	3.000	6.000	750,00	1.500,00
Internet	Bps	2,0	12,00	180,00	360,00
SUBTOTAL				1.400,00	3.160,00
2% Imprevistos				28,00	63,20
TOTAL				1.428,00	3.223,20

4.5.2 Costos Fijos

4.5.2.1 Mano de Obra Indirecta (M.O.I) - Supervisor de operaciones

La M.O.I. está dada por el Supervisor de operaciones, quien apoya los procesos productivos en actividades de supervisión; este rubro alcanza los 9.334,71 anuales.

Tabla 44: Mano de obra indirecta

Detalle	Valor mensual	Valor semestral	Valor anual
Supervisor Operaciones	762,64	4.575,84	9.151,68
Subtotal	762,64	4.575,84	9.151,68
2% Imprevistos		91,52	183,0336
TOTAL		4.667,36	9.334,71

4.5.2.2 Reparación y Mantenimiento

Este valor está dado en función de los activos fijos del G.S.F.E.P.P. para la producción de servicios comunitarios.

Tabla 45: Reparación y mantenimiento

Detalle	Inversión total	Porcentaje anual	Valor semestral	Valor anual
Equipos de computación	8.394,60	4%	167,89	335,78
Equipos de oficina	91,80	1%	0,46	0,92
Muebles y Enseres	1.927,80	1%	9,64	19,28
Subtotal				355,98
2% Imprevistos				7,12
TOTAL				363,10

4.5.2.3 Seguros

Tomando en cuenta la protección de la inversión en activos, se considera la contratación de seguros para los equipos de computación, oficina y muebles y enseres.

Tabla 46: Seguros

Detalle	Valor inicial	Porcentaje	Seguro semestral	Seguro anual
Equipos de Computación	8.394,60	1,50%	62,96	125,92
Equipo de Oficina	91,80	0,25%	0,11	0,23
Muebles y Enseres	1927,80	0,25%	2,41	4,82
TOTAL			65,48	130,97

4.5.2.4 Depreciación

La respectiva depreciación, se presenta a continuación:

Tabla 47: Depreciación de activos fijos

Detalle	Valor	Porcentaje	Vida útil	Depreciación anual
Equipos de Computación	8.394,60	33,33%	3	2.797,92
Equipo de Oficina	91,80	10,00%	10	9,18
Muebles y Enseres	1.927,80	10,00%	10	192,78
TOTAL				2.999,88

4.5.2.5 Amortización

La amortización se aplica para los activos diferidos, los cuales se amortizan al 20% anual.

Tabla 48: Amortización

Detalle	Costo	Porcentaje	Años	Valor anual
Cuentas Incobrables	419.813,00	20%	5	83.962,60
Software B.S.C.	2.500,00	20%	5	500,00
TOTAL				84.462,00

4.5.2.6 Gastos administrativos

Los gastos administrativos incluyen, los gastos que el G.S.F.E.P.P. necesita para su trabajo operativo, los mismos que tienen relación con la planeación estratégica propuesta.

Tabla 49: Gastos administrativos

Detalle	Cant.	Valor mensual	Valor semestral	Valor anual
Jefe B.S.C.	1	3.355,75	20.134,50	40.269,00
Secretaria Contadora	1	629,66	3.777,96	7.555,92
TOTAL PERSONAL			23.912,46	47.824,92
Material de capacitación	1 set	20	120,00	240,00
Suministros de Oficina	1 set	50	300,00	600,00
Total Suministros de oficina			420,00	840,00
Subtotal gastos			24.452,46	48.904,92
2% Imprevistos			489,05	978,10
TOTAL			24.332,46	49.883,02

4.5.2.7 Gastos de ventas

Los gastos de ventas comprenden costos de mercadeo adicionales, entre los cuales se mencionan: campañas publicitarias, capacitación del Balanced Scorecard, etc.

Tabla 50: Gastos de ventas

Detalle Gastos de ventas	Cant.	Valor mensual	Valor semestral	Valor anual
GASTOS PERSONALES				
Asesor comercial	1	895,62	5.373,72	10.747,44
Total Personal				10.747,44
GASTOS GENERALES				
Representación	1 set	50,00	300,00	600,00
Subtotal			300,00	600,00
2% Imprevistos			6,00	12,00
Total Gastos Generales				612,00
TOTAL COSTO VENTAS			306,00	11.359,44

4.5.2.8 Gastos financieros

Tabla 51: Costos de producción para el Año 1

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		12.277.002,03
Materiales Directos		999,60
Mano de Obra Directa		13.403,90
Mano de Obra Indirecta	9.334,71	
Insumos		3.223,20
Reparación y Mantenimiento	363,10	
Seguros	130,97	
Depreciación	2.999,88	
Amortización	84.462,60	
Subtotales	97.291,26	12.294.628,73
Total de Costo de Comercialización		12.391.919,99
Gastos Administrativos		49.883,02
Gastos de Ventas		11.359,44
Proyectos B.S.C 2017		105.750,00
Subtotales		166.992,46
Costo Total		12.558.912,45
Número de proyectos / año*		45
Costo unitario de proyecto		147.572,44
Número de productos - Agroimportadora		5.444
Costo unitario de productos - Agroimportadora		49,19
Número de productos - Camari Nacional		17.500
Costo unitario de productos - Camari Nacional		177,05
Número de (Personas capacitadas) - Escuela de Formación Empresarial EFE		298
Costo unitario de cursos para personas capacitadas - Escuela de Formación Empresarial EFE		196,76
Número de Infraestructuras - F.E.P.P Construcciones		8
Costo unitario de Infraestructuras - F.E.P.P Construcciones		197.840,57
Número de productos de imprenta - IMPREFEPP		21.285
Costo unitario de productos de imprenta - IMPREFEPP		14,76

*Para mayor información de Proyectos B.S.C 2017, favor ver Anexo B.

Tabla 52: Costos de producción proyectados para los 10 años de vida útil del Proyecto Años 2017-2026

AÑO: 2017 – 2026										
Detalle	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia Prima	12.277.002,03	12.732.478,81	13.204.853,77	13.694.753,84	14.202.829,21	14.729.754,18	15.276.228,06	15.842.976,12	16.430.750,53	17.040.331,37
Materiales Directos	999,60	1.036,69	1.075,15	1.115,03	1.156,40	1.199,30	1.243,80	1.289,94	1.337,80	1.387,43
Mano de Obra Directa	13.403,90	13.901,19	14.416,92	14.951,79	15.506,50	16.081,79	16.678,43	17.297,19	17.938,92	18.604,45
Insumos	3.223,20	3.342,78	3.466,80	3.595,42	3.728,81	3.867,14	4.010,62	4.159,41	4.313,72	4.473,76
VARIABLES	12.294.628,73	12.750.759,46	13.223.812,63	13.714.416,08	14.223.220,92	14.750.902,41	15.298.160,89	15.865.722,66	16.454.340,97	17.064.797,02
Mano de Obra Indirecta	9.334,71	9.681,03	10.040,20	10.412,69	10.799,00	11.199,64	11.615,15	12.046,07	12.492,98	12.956,47
Reparación y Mantenimiento	363,10	376,57	390,54	405,03	420,06	435,64	451,80	468,57	485,95	503,98
Seguros	130,97	135,83	140,87	146,09	151,51	157,13	162,96	169,01	175,28	181,78
Depreciación	2.999,88	2.999,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6	84462,6
FIJOS	97.291,26	97.655,91	95.034,21	95.426,41	95.833,17	96.255,02	96.692,52	97.146,25	97.616,81	98.104,83
Total Costo de comercialización	12.391.919,99	12.848.415,37	13.318.846,84	13.809.842,49	14.319.054,09	14.847.157,43	15.394.853,41	15.962.868,91	16.551.957,78	17.162.901,85
Gasto Administrativo	49.883,02	49.883,06	49.883,09	49.883,13	49.883,17	49.883,20	49.883,24	49.883,28	49.883,32	49.883,35
Gasto de Ventas	11359,44	11.359,48	11.359,51	11.359,55	11.359,59	11.359,63	11.359,66	11.359,70	11.359,74	11.359,77
Proyectos 2017	105.750,00									
Proyectos 2018		95.920,00								
Proyectos 2019			125.497,80							
Proyectos 2020				113.962,55						
Proyectos 2021					158.934,28					
Total gastos	166.992,46	157.162,53	186.740,41	175.205,23	220.177,04	61.242,83	61.242,90	61.242,98	61.243,05	61.243,13
Costo total	12.558.912,45	13.005.577,90	13.505.587,25	13.985.047,73	14.539.231,12	14.908.400,26	15.456.096,31	16.024.111,89	16.613.200,84	17.224.144,98
Número de proyectos / año	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Costo unitario de proyecto	147.572	153.047,38	158.725,44	164.614,15	170.721,33	177.055,10	183.623,84	190.436,28	197.501,47	204.828,77

AÑO: 2017 – 2026

Detalle	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de productos - Agroimportadora	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444
Costo unitario de productos - Agroimportadora	49	51,02	52,91	54,87	56,91	59,02	61,21	63,48	65,83	68,28
Número de productos - Camari Nacional	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Costo unitario de productos - Camari Nacional	177	183,62	190,43	197,49	204,82	212,42	220,30	228,47	236,95	245,74
Número de (Personas capacitadas) - Escuela de Formación Empresarial EFE	298	313	329	345	362	380	399	419	440	462
Costo unitario de cursos para personas capacitadas - Escuela de Formación Empresarial EFE	197	204,06	211,63	219,49	227,63	236,07	244,83	253,92	263,34	273,11
Número de Infraestructuras - F.E.P.P Construcciones	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Costo unitario de Infraestructuras - F.E.P.P Construcciones	197.841	205.180,46	212.792,65	220.687,26	228.874,76	237.366,01	246.172,29	255.305,28	264.777,11	274.600,34
Número de productos de imprenta - IMPREFEPP	21.285	22.075	22.894	23.743	24.624	25.538	26.485	27.468	28.487	29.544
Costo unitario de productos de imprenta - IMPREFEPP	15	15,30	15,87	16,46	17,07	17,71	18,36	19,04	19,75	20,48

4.6 Presupuesto de ingresos

Los ingresos se precisan como “Importe de la venta de bienes y prestación de servicios que son el objeto del tráfico de la empresa. Comprende también otros ingresos, variación de existencias y beneficios del ejercicio” (El Economista, 2016).

Cabe acotar que, los ingresos por concepto de las ventas son las entradas provenientes de los proyectos ejecutados y de las ventas de los productos de cada una de las empresas del G.S.F.E.P.P. Este presupuesto está basado bajo el método de proyección de costos, con una inflación del 3.71 %.

Tabla 53: Presupuesto de ingresos proyectado

AÑO: 2017 - 2026										
Detalle	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de proyectos / año	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Precio de venta unitario de proyecto	157.902,51	163.760,69	169.836,22	176.137,14	182.671,83	189.448,95	196.477,51	203.766,82	211.326,57	219.166,79
Número de productos - Agroimportadora	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	5.444
Precio de venta unitario de productos - Agroimportadora	52,63	54,59	56,61	58,71	60,89	63,15	65,49	67,92	70,44	73,06
Número de productos - Camari Nacional	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Precio de venta unitario de productos - Camari Nacional	189,44	196,47	203,76	211,32	219,16	227,29	235,72	244,47	253,54	262,94
Número de (Personas capacitadas) - Escuela de Formación Empresarial EFE	298	313	329	345	362	380	399	419	440	462
Precio de venta unitario de cursos para personas capacitadas - Escuela de Formación Empresarial EFE	210,54	218,35	226,45	234,85	243,56	252,60	261,97	271,69	281,77	292,22
Número de Infraestructuras - FEPP Construcciones	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Precio de venta unitario de Infraestructuras - FEPP Construcciones	211.689,41	219.543,09	227.688,14	236.135,37	244.895,99	253.981,63	263.404,35	273.176,65	283.311,51	293.822,37
Número de productos de imprenta - Imprefepp	21.285	22.075	22.894	23.743	24.624	25.538	26.485	27.468	28.487	29.544
Precio de venta unitario de productos de imprenta - Imprefepp	15,79	16,38	16,98	17,61	18,27	18,94	19,65	20,38	21,13	21,92
Total Ingresos	12.799.706,82	13.510.372,15	14.256.827,85	15.040.603,17	15.863.739,49	16.728.128,27	17.635.730,03	18.588.656,33	19.589.058,31	20.639.229,56

4.7 Evaluación financiera

4.7.1 Balance General del G.S.F.E.P.P.

“Es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio” (Córdoba, 2012, pág. 89).

Tabla 54: Estado de Situación financiera Año 2017

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	1.030.475,00		
		TOTAL PASIVO	0,00
Activo Fijo			
Equipos de Computación	8.394,60	PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	1927,80	Capital Social	605.000,00
Equipos de Oficina	91,80		
		Préstamo No Reembolsable Cooperación Técnica Internacional	858.202,20
Activo Diferido			
Cuentas Incobrables	419.813,00		
Software BSC	2.500,00		
TOTAL ACTIVOS	1.463.202,20	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.463.202,20

El estado de situación inicial muestra que el valor por activos corresponde a USD1.463.202,20, el del patrimonio al mismo valor, considerando el préstamo no reembolsable otorgado a través de la Cooperación técnica internacional por USD 858.202,20.

4.7.2 Estado de resultados

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante un periodo específico. Contiene uno de los datos más importantes, la utilidad neta o pérdida neta (los ingresos menos los gastos) (Horngren, Harrison, & Smith, 2013, pág. 17).

Tabla 55: Estado de Resultados proyectado Años 2017-2026

Detalle	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	12.799.706,82	13.510.372,15	14.256.827,85	15.040.603,17	15.863.739,49	16.728.128,27	17.635.730,03	18.588.656,33	19.589.058,31	20.639.229,56
- Costo de Comercialización	12.391.919,99	12.848.415,37	13.318.846,84	13.809.842,49	14.319.054,09	14.847.157,43	15.394.853,41	15.962.868,91	16.551.957,78	17.162.901,85
= UTILIDAD BRUTA	407.786,83	661.956,78	937.981,01	1.230.760,68	1.544.685,40	1.880.970,84	2.240.876,62	2.625.787,42	3.037.100,53	3.476.327,71
- Gastos de Administración	49.883,02	49.883,06	49.883,09	49.883,13	49.883,17	49.883,20	49.883,24	49.883,28	49.883,32	49.883,35
-Gastos de Ventas	11.359,44	11.359,48	11.359,51	11.359,55	11.359,59	11.359,63	11.359,66	11.359,70	11.359,74	11.359,77
Proyectos	105.750,00	95.920,00	125.497,80	113.962,55	158.934,28					
= UTILIDAD OPERACIONAL	240.794,37	504.794,25	751.240,61	1.055.555,44	1.324.508,37	1.819.728,01	2.179.633,72	2.564.544,44	2.975.857,47	3.415.084,58
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	240.794,37	504.794,25	751.240,61	1.055.555,44	1.324.508,37	1.819.728,01	2.179.633,72	2.564.544,44	2.975.857,47	3.415.084,58
- 15% de Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	240.794,37	504.794,25	751.240,61	1.055.555,44	1.324.508,37	1.819.728,01	2.179.633,72	2.564.544,44	2.975.857,47	3.415.084,58
22% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD NETA	240.794,37	504.794,25	751.240,61	1.055.555,44	1.324.508,37	1.819.728,01	2.179.633,72	2.564.544,44	2.975.857,47	3.415.084,58

4.7.3 Flujo de Caja

El estado de flujo de efectivo o flujo de caja, es un instrumento que contiene los montos de entradas de efectivo (entradas de caja) y salidas de efectivo (salidas de caja, etc.) durante un periodo (Horngren, Harrison, & Smith, 2013, pág. 17).

Tabla 56: Flujo de Caja

Años	Utilidad Neta	Depreciación y Amortización del Diferido (+)	Capital de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Préstamo No Reembolsable Cooperación Técnica Internacional (-)	Flujo de efectivo (=)
0					1.463.202,20	858.202,20		-605.000,00
1	240.794,37	87.462,48					0,00	328.256,85
2	504.794,25	87.462,48					0,00	592.256,73
3	751.240,61	84.462,60					0,00	835.703,21
4	1.055.555,44	84.462,60			8.394,60		0,00	1.131.623,44
5	1.324.508,37	84.462,60					0,00	1.408.970,97
6	1.819.728,01	0,00					0,00	1.819.728,01
7	2.179.633,72	0,00					0,00	2.179.633,72
8	2.564.544,44	0,00			8.394,60		0,00	2.556.149,84
9	2.975.857,47	0,00					0,00	2.975.857,47
10	3.415.084,58	0,00	1.030.475,00	1.041,42			0,00	4.446.601,00

4.7.4 Valor Actual Neto.

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. (...) Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n° de unidades monetarias (Economipedia, 2015).

Condiciones del VAN:

$VAN > 0 \rightarrow$ Aceptar

$VAN = 0 \rightarrow$ Rechazar

$VAN < 0 \rightarrow$ Rechazar

Para calcular el VAN, se aplica la siguiente fórmula:

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

Donde:

A = Inversión inicial

Q1,Q2...,Q n= Flujos de caja

k = Tasa de descuento

La tasa de descuento o el costo de oportunidad (k), se obtiene de la siguiente manera:

Tabla 57: Tasa de descuento

$i = \text{tasa pasiva}^* + \text{tasa activa}^{**} + \text{riesgo país}$
$i = 0,04 (41,35\%) + 0,012 (58,65 \%) + 5,61$
$i = 14,30 \%$

*tasa pasiva (recursos propios) **tasa activa (recursos de terceros)

Tabla 58: VAN

Años	Flujo efectivo	Flujo actualizado
0	-605.000,00	-605.000,00
1	328.256,85	287.183,35
2	592.256,73	453.315,87
3	835.703,21	559.613,85
4	1.131.623,44	662.954,59
5	1.408.970,97	722.153,22
6	1.819.728,01	815.979,51
7	2.179.633,72	855.070,16
8	2.556.149,84	877.303,79
9	2.975.857,47	893.554,99
10	4.446.601,00	1.168.107,41
TOTAL		6.690.236,74

4.7.5 Tasa interna de retorno (T.I.R.)

“La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto” (Economipedia, 2015).

Para calcular el VAN, se aplica la siguiente fórmula:

$$TIR = tm + (TM - tm) \left(VAN \frac{tm}{VAN_{tm} - VAN_{TM}} \right)$$

Donde:

tm = Tasa Menor

TM = Tasa Mayor

VAN tm = VAN de la Tasa Menor

VAN TM = VAN de la Tasa Mayor

Tabla 59: TIR

Tm	14%
TM	25%
VAN tm	-16.635.509,85
VAN TM	17.669.783,73

Tabla 60: Cuadro TIR

Años	Flujo efectivo	Tasa menor 14%	Tasa mayor 25%
0	-605.000,00	-605.000,00	-605.000,00
1	328.256,85	-287.944,61	328.257,10
2	592.256,73	-519.523,44	592.256,98
3	835.703,21	-733.072,99	835.703,46
4	1.131.623,44	-992.652,14	1.131.623,69
5	1.408.970,97	-1.235.939,44	1.408.971,22
6	1.819.728,01	-1.596.252,64	1.819.728,26
7	2.179.633,72	-1.911.959,40	2.179.633,97
8	2.556.149,84	-2.242.236,70	2.556.150,09
9	2.975.857,47	-2.610.401,29	2.975.857,72
10	4.446.601,00	-3.900.527,19	4.446.601,25
		-16.635.509,85	17.669.783,73

TIR = 19.33 %

4.7.6 Período de recuperación de la inversión (P.R.I.)

“Período de tiempo en el que los cobros acumulados son iguales a los costes acumulados” (Universidad de Murcia, 2017). Se deben considerar proyectos que den como resultado, un plazo más breve.

Tabla 61: PRI

Años	Flujo efectivo	Flujo actualizado	Flujo acumulado
0	-605.000,00	-605.000,00	-605.000,00
1	328.256,85	287.183,35	-317.816,65
2	592.256,73	453.315,87	135.499,23
3	835.703,21	559.613,85	695.113,07
4	1.131.623,44	662.954,59	1.358.067,67
5	1.408.970,97	722.153,22	2.080.220,89
6	1.819.728,01	815.979,51	2.896.200,39
7	2.179.633,72	855.070,16	3.751.270,55
8	2.556.149,84	877.303,79	4.628.574,34
9	2.975.857,47	893.554,99	5.522.129,33
10	4.446.601,00	1.168.107,41	6.690.236,74

La inversión se recuperará al segundo año, tal y como se mostró en la tabla anterior.

4.7.7 Análisis Costo-Beneficio

“Relaciona el valor actualizado de los cobros totales con el valor actualizado de los pagos totales” (Universidad de Murcia, 2017).

$B/C > 1 \rightarrow$ Aceptar

$B/C < 1 \rightarrow$ Rechazar

Tabla 62: Relación Costo – Beneficio

N°	Beneficios	Beneficios actualizados	Costos	Costos actualizados
0			1.463.202,20	1.463.202,20
1	12.799.706,82	11.198.343,68	12.391.919,99	10.841.574,80
2	13.510.372,15	10.341.293,19	12.848.415,37	9.834.609,21
3	14.256.827,85	9.547.380,13	13.318.846,84	8.919.241,71
4	15.040.603,17	8.812.118,56	13.809.842,49	8.091.029,86
5	15.863.739,49	8.131.570,23	14.319.054,09	7.339.782,28
6	16.728.128,27	7.501.877,49	14.847.157,43	6.658.339,43
7	17.635.730,03	6.919.422,18	15.394.853,41	6.040.208,71
8	18.588.656,33	6.380.844,41	15.962.868,91	5.479.502,18
9	19.589.058,31	5.882.981,54	16.551.957,78	4.970.880,20
10	20.639.229,56	5.422.894,78	17.162.901,85	4.509.500,25
SUMA		80.138.726,18		74.147.870,82
RELACIÓN B / C			\$ 1,08	
TASA ACTUALIZACIÓN		14,30%		

Así, los beneficios superan los costos en 8%.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – F.E.P.P. es una fundación de desarrollo, fundamentada en la inspiración cristiana y con visión social, que se encarga de la planificación y ejecución de programas y proyectos en el sector rural y urbano marginal, a través de sus distintas oficinas a nivel nacional y de su grupo de empresas con personería jurídica propia.

En el presente trabajo se ha realizado una propuesta de planeación estratégica basada en el Balanced Scorecard para el Grupo Social F.E.P.P., como apoyo a los servicios sociales realizados por dicha Organización, y cuyo fin es proporcionarle una herramienta que le permita alcanzar una ventaja competitiva, así como lograr una administración eficiente, potenciando su desempeño de acuerdo los objetivos propuestos en las perspectivas relacionadas y a los respectivos indicadores definidos.

Por tanto, la Planeación Estratégica debe ser considerada como una herramienta al servicio de la Organización, pudiendo proyectar al Grupo con un desempeño mejorado, el mismo que articulará los procesos ejecutados para alcanzar los objetivos definidos, así como la toma de decisiones que en éste se realizarán, claro está afines a la propuesta realizada.

De esto se desprende que, el éxito de la gestión del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, debe medirse por la eficacia y eficiencia de su gestión en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y no por los resultados financieros obtenidos, sin descuidar sus ingresos, sobre todo a través de la venta de servicios y de la búsqueda de aportes de las propias organizaciones donde se ejecutan cada uno de los proyectos y de las sinergias entre las diferentes instancias del G.S.F.E.P.P.; ya que si bien el F.E.P.P. es una fundación sin fines de lucro, es necesario obtener resultados positivos en cada ejercicio económico, los mismos que deben ser mayores a la inflación, estos resultados incrementarán el patrimonio y por lo tanto el crecimiento y trabajo institucional.

La inversión para el inicio de la ejecución del proyecto abarca: Activos Fijos USD10.414,20, Activos Diferidos USD422.313,00 y en Capital de Trabajo USD1.030.475,00, por lo tanto, la inversión total del proyecto es de USD1.463.202,20, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto de Planeación Estratégica basado en el Balanced Scorecard del G.S.F.E.P.P. Además, el Valor actual neto a la fecha es de USD 6.690.236,74, el TIR del 19.33 % y una relación costo - beneficio del 1,08%, por lo que, se determina que el proyecto es factible y viable.

5.2 Recomendaciones

Se debe estar alerta de la situación tanto económica, política y social del país, debido a que de esta estabilidad dependen las ventas nacionales de las instancias del G.S.F.E.P.P., donde se realiza este tipo de operaciones y sobre todo los aportes nacionales e internacionales que se reciben de cada uno de los donantes.

Es importante acotar que la propuesta como tal estar acompañada del compromiso no solo de los Directivos de las Entidades que comprenden el Grupo Social F.E.P.P., sino de todos los miembros que las componen, quienes deben tener la voluntad de ser parte de este nuevo modelo estratégico claro y preciso, pero sobre todo comprender las ventajas del mismo para el Grupo, así como para los beneficiarios de la acción social que éste realiza.

En tal sentido, cada una de las empresas del G.S.F.E.P.P. deben elaborar una Planeación Estratégica con la colaboración de los empleados para alcanzar metas propuestas y una mejor cobertura, así como mayores impactos en el territorio ecuatoriano; en ésta se debe contemplar una redefinición del organigrama funcional y el diseño de manuales y procedimientos acorde a las necesidades y crecimiento de la Organización.

El proceso de fortalecimiento institucional, organizativo y de gestión del G.S.F.E.P.P. debe iniciarse con un diagnóstico inicial de cada empresa. Esto implica un análisis interno y externo del entorno de influencia, identificando y priorizando las áreas más críticas sobre las cuales se dirija la capacitación y la asistencia técnica. Además, estos diagnósticos servirán para identificar la línea base de cada empresa y el punto de partida para las posteriores evaluaciones estratégicas.

Es importante contar a futuro con un Departamento de Evaluación de proyectos, de manera que se puedan medir los impactos, controlarlos y mitigarlos, así mismo se pueda determinar el beneficio alcanzado con cada una de las Entidades que comprenden el Grupo Social, más allá de las evaluaciones que solicitan los financiadores y/o donantes. De esta manera, con la utilización del Balanced Scorecard, el F.E.P.P. y el Área en mención, se podrá sistematizar, mejorar y evaluar su desempeño institucional.

Los ingresos de la cooperación internacional son cada vez más escasos, por lo que el F.E.P.P. debe incrementar sus ingresos, a través de la venta de servicios y de la búsqueda de aportes de las propias organizaciones donde se ejecutan cada uno de los proyectos y a través de las sinergias entre las diferentes instancias del G.S.F.E.P.P.

Finalmente, se recomienda optimizar los gastos en la ejecución de los proyectos, mediante alianzas estratégicas con proveedores, renegociación de precios con los mismos; asimismo, mediante alianzas estratégicas con Instituciones y Organizaciones nacionales o extranjeras que de una u otra manera puedan aportar a la ejecución de los proyectos.

REFERENCIAS

1. Alvarado, M. (2015). *Matriz Axiológica*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de UACE - Universidad Técnica de Machala: <http://planestrategicautmach.blogspot.com/2015/12/matriz-axiologica.html>
2. Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. España: ESIC Editorial.
3. ANDES. (2016). *Nueve años de una política económica que privilegia al ser humano*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/nueve-anos-politica-economica-privilegia-ser-humano.html>
4. Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. España: Universitat Rovira I Virgili.
5. Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
6. Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasa de interés activa*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
7. Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasa de interés pasiva*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
8. Banco Mundial - Ecuador. (2017). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
9. Banco Mundial. (2017). *Datos Ecuador*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
10. Be the change. (2015). *Grupo social FEPP*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de <http://youcanbethechange.com/index.php/organisation-nominations/912-fondo-ecuatoriano-populorum-progressio>
11. Bonnefoy, C. (2005). *Indicadores de gestión*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gesti%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_y_el_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
12. Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento*. España: ESIC.

13. Centrem. (2006). *El cuadro de mando integral (CMI)*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica7.pdf>
14. Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Colombia: ECOE.
15. Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUMED.
16. Economipedia. (2015). *Activo no corriente*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/activo-no-corriente.html>
17. Economipedia. (2015). *Coste – Costo*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>
18. Economipedia. (2015). *Fuente de financiación*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/fuente-de-financiacion.html>
19. Economipedia. (2015). *Producto Interior Bruto (PIB)*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>
20. Economipedia. (2015). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
21. Economipedia. (2015). *Valor Actual Neto (VAN)*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
22. El Economista. (2016). *Ingresos*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://www.economista.es/diccionario-de-economia/ingresos>
23. Estratex. (2014). *Componentes del Balanced Scorecard*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>
24. Grandes Pymes. (2014). *Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
25. Grupo social FEPP. (2017). *Historia*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=32
26. Grupo Social FEPP. (2017). *Las Empresas Sociales*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=89

27. Grupo Social FEPP. (2017). *Las Regionales*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=87
28. Grupo Social FEPP. (2017). *Líneas de Acción*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=83
29. Grupo Social FEPP. (2017). *Método de Trabajo*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=85
30. Grupo Social FEPP. (2017). *Organigrama*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=40
31. Grupo Social FEPP. (2017). *Valores*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de http://fepp.org.ec/?page_id=38
32. Horngren, C., Harrison, W., & Smith, L. (2013). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.
33. Horváth & Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
34. INEC. (Diciembre de 2016). *Indicadores Laborales*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
35. INEC. (2017). *Bases de datos ENEMDU Módulo Educación*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <https://educacion.gob.ec/enemdu/>
36. INEC. (2017). *Historicos IPC*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
37. INEC. (2017). *Indicadores de Pobreza y Desigualdad diciembre 2016*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/122016_Presentacion_Pobreza.pdf
38. INEC. (2017). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
39. INEC. (2017). *Tablas de Variables de Educación*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
40. Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España: Gestion200.

41. Latinoamerica Libre. (2013). *Historia política reciente*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://www.latinoamericalibre.org/ecuador/historia-politica-reciente/>
42. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santo.
43. Mathilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. España: UOC.
44. Matriz FODA. (2017). *¿Qué es la matriz FODA?* Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
45. Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estrategica, BSC*. España: Díaz de Santos.
46. Páez, F. (2014). *El Cuadro de Mando Integral (III)*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>
47. Papa Paulo VI. (1967). *Carta Encíclica Populorum Progressio*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de Libreria Editrice Vaticana: http://w2.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html
48. Paz, C. (2007). *Tablero de mando y control o Balanced Scorecard BSC*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>
49. Pearson Educación. (2012). *Análisis del entorno de marketing*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de Universidad de la República: http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/entorno_del_marketing.pdf
50. Pérez, L. (2004). *Marketing social*. España: Pearson Educación.
51. Planeación Estratégica. (02 de junio de 2009). *La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
52. Rivera, J., & De Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing*. Ecuador: ESIC .
53. Rojas, H. (2017). *Estrategias: FA, FO, DA y DO*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Clasev.net: <http://clasev.net/v2/mod/resource/view.php?id=21480>.
54. Ruiz, R., Guzmán, J., & De la Rosa, J. (2007). *Dirección Empresarial Asistida*. España: Visión Libros.

55. Sáez, L. (2017). *Cuadro de Mando Integral, CMI: Una guía*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de http://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf
56. TiedCOMM. (2017). *Concepto de Balanced ScoreCard*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
57. Universidad de los Andes. (2017). *Estudio de factibilidad financiera*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de http://webdelprofesor.ula.ve/economia/alibel/analisis_financiero_de_proyectos/inanciero/presentacion_clase/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20FINANCIERA.pdf
58. Universidad de Murcia. (06 de Noviembre de 2017). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Recuperado el 2017, de http://www.um.es/jmpaz/tayga/IEGARH/4556_AFI_GUION.pdf
59. Ynfante, R. (2009). *Capital de trabajo*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2016, de <https://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo/#autores>

ANEXOS

Anexo A: Nómina

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total Mensual	Total Anual
Jefe B.S.C.	2.500,00	1	2.500,00	104,17	208,33	31,25	208,25	303,75	3.355,75	40.269,00
Secretaria Contadora	450,00	1	450,00	18,75	37,50	31,25	37,49	54,68	629,66	7.555,92
Relacionador comercial	650,00	1	650,00	27,08	54,17	31,25	54,15	78,98	895,62	10.747,44
Supervisor Operaciones	550,00	1	550,00	22,92	45,83	31,25	45,82	66,83	762,64	9.151,68
Técnicos B.S.C.	400,00	2	800,00	33,33	66,67	31,25	66,64	97,20	1.095,09	13.141,08
TOTAL										80.865,12

Anexo B: Propuesta estratégica del G.S.F.E.P.P.

PROYECTOS		2017	2018	2019	2020	2021
BENEFICIARIOS	Incluir a los/las jóvenes en las organizaciones y generar alternativas de emprendimientos y empleo (2,000 jóvenes capacitados en tres etapas en un año), USD 10 c/u	20.000,00	21.800,00	23.762,00	25.900,58	28.231,63
	Impulsar acciones que mejoren las relaciones de equidad/igualdad de género, generacional y étnica con enfoque de derechos con énfasis en los grupos de atención. (Una reunión anual de 16 equipos del G.S.F.E.P.P 280 personas.)	2.800,00	3.052,00	3.326,68	3.626,08	3.952,43
	Seleccionar los actores y realizar alianzas estratégicas para la intervención en los territorios.	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
PROCESOS	Elaborar contenidos y realizar procesos de formación en principios y valores en todas las líneas de intervención del G.S.F.E.P.P.	14.800,00		17.464,00		20.607,52
	Consolidar y fortalecer las organizaciones populares y del tejido social e incidencia política, (800 organizaciones costo aprox. USD 40 / día)	32.000,00	34.880,00	38.019,20	41.440,93	45.170,61
	Participar, integrarse y coordinar acciones junto con las comunidades titulares de derechos ante los GAD para la ejecución de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PD y OT) y el aprovechamiento de los instrumentos de gestión (presupuestos participativos, ordenanzas, resoluciones, etc.)	1.350,00	1.471,50	1.603,94	1.748,29	1.905,64
	Definir y actuar de forma conjunta desde todas las instancias del G.S.F.E.P.P para generar desarrollo territorial.	1.500,00		1.770,00		2.088,60
	Establecer y ejecutar sinergias en los territorios de las regionales y de las empresas sociales del G.S.F.E.P.P con BanCODESARROLLO y viceversa.	1.450,00		1.711,00		2.018,98

PROYECTOS		2017	2018	2019	2020	2021
	Crear y aplicar mecanismos de solidaridad económica entre equipos al interior de la institución.	2.000,00	2.180,00	2.376,20	2.590,06	2.823,16
RECURSOS HUMANOS	Definir y actuar de forma conjunta desde todas las instancias del G.S.F.E.P.P para generar desarrollo territorial	1.300,00	1.417,00	1.544,53	1.683,54	1.835,06
	Mejorar los niveles de gestión de los recursos disponibles (talento humano, recursos materiales y económicos) en los diferentes equipos	2.500,00	2.725,00	2.970,25	3.237,57	3.528,95
	Formación especializada de líderes y dirigentes	2.500,00	2.725,00	2.970,25	3.237,57	3.528,95
	Implementar alternativas ocupacionales y de emprendimientos, dirigidos a los adolescentes y jóvenes de las comunidades rurales, sectores urbanos-marginales	2.500,00	2.725,00	2.970,25	3.237,57	3.528,95
	Formar a los/as técnicos/as del G.S.F.E.P.P y de las comunidades en derechos, participación ciudadana e incidencia política.	10.000,00	10.900,00	11.881,00	12.950,29	14.115,82
RECURSOS FINANCIEROS	Impulsar propuestas de desarrollo en torno a los circuitos económicos populares, solidarios e interculturales (CEPSI), en sus 4 dimensiones (social, política, económica y ambiental)	8.000,00	8.720,00	9.504,80	10.360,23	11.292,65
	Fortalecer alianzas estratégicas para la suscripción de contratos y venta de bienes y servicios desde todas las instancias del G.S.F.E.P.P.	1.350,00	1.471,50	1.603,94	1.748,29	1.905,64
	Financiamiento de los emprendimientos a través de crédito de las EFL y BanCODESARROLLO.	1.200,00	1.308,00	1.425,72	1.554,03	1.693,90
	Estudio evaluación Total del Plan Estratégico					10.000,00
SUB TOTAL		105.750,00	95.920,00	125.497,80	113.962,55	158.934,28
TOTAL		600.064,63				