

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA Microfinanzas

PROMIFIN-COSUDE®

Elaborado por Sebastião Mendonça Ferreira

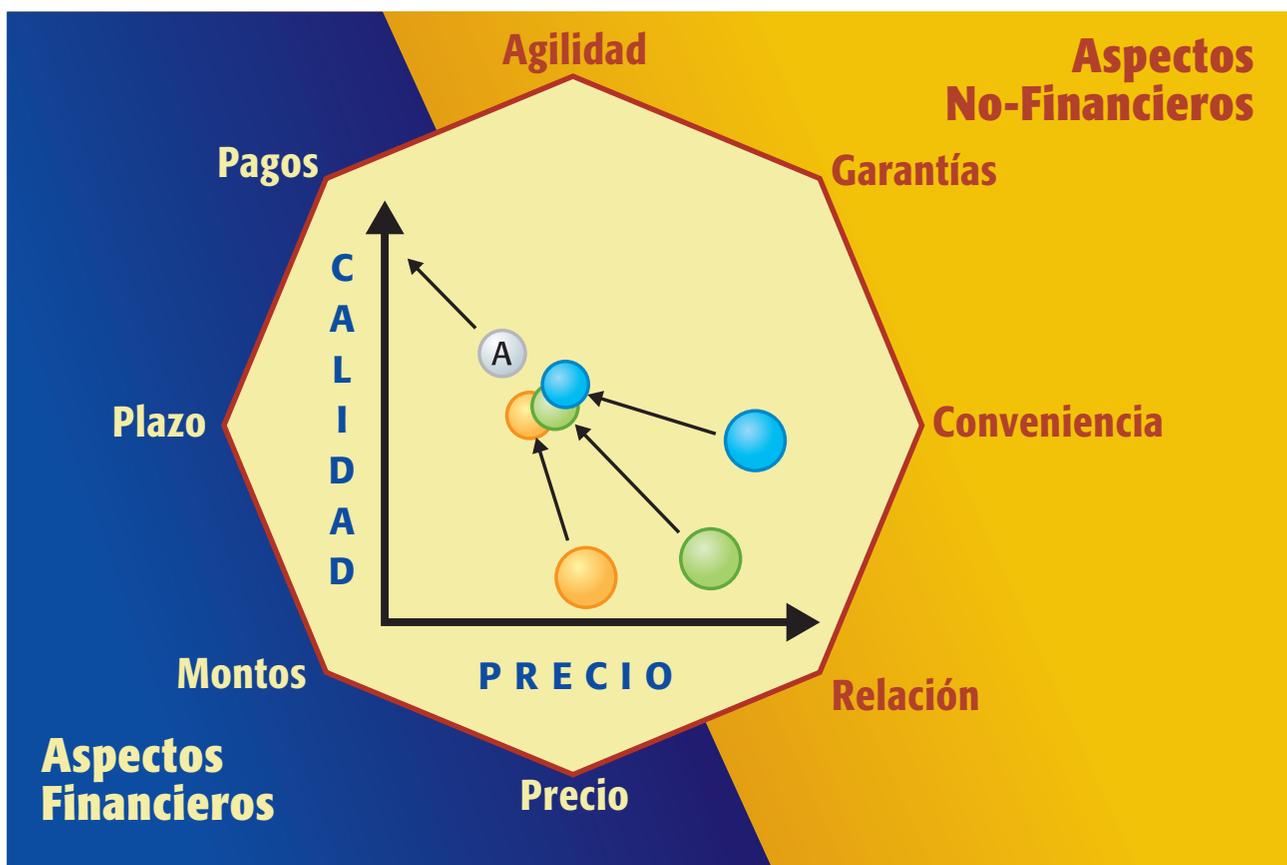
Noviembre 2006



DEZA DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT
 DDC DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION
 DSC DIREZIONE DELLO SVILUPPO E DELLA COOPERAZIONE
 SDC SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION
 COSUDE AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN



FACETA CENTRAL
 Desarrollo Empresarial



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA Microfinanzas

PROMIFIN-COSUDE®

Elaborado por Sebastião Mendonça Ferreira

Noviembre 2006

Planeamiento Estratégico para Instituciones de Microfinanzas

La presente Guía Metodológica de Planeamiento Estratégico para Instituciones de Microfinanzas (IMFs), fue elaborada por el Sr. Sebastião Mendonça Ferreira a solicitud del Programa **PROMIFIN-COSUDE**, en el marco de su objetivo global de contribuir a la reducción de la pobreza y la vulnerabilidad de los sectores de bajos ingresos, mediante el desarrollo y transferencia de herramientas especializadas que permitan una mejor gestión y toma de decisiones estratégicas y operativas que fomenten la competitividad empresarial (eficiencia/sostenibilidad), el alcance y calidad de los servicios de las instituciones micro financieras.

La Guía ha sido desarrollada para poner en manos de Consultores especializados en microfinanzas, gerentes y personal clave de las mismas, un instrumento que les sirva para apoyar a las IMF en la toma de decisiones estratégicas que promueva su desarrollo competitivo basado en la creación de valor para sus clientes, como medio para asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo. Es un instrumento pensado para fomentar la adaptabilidad o el manejo estratégico del cambio, así como la capacidad de respuesta integral a situaciones y tendencias internas y del entorno cada vez más veloces y cambiantes.

PROMIFIN – COSUDE es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (**COSUDE**) www.cosude.org.ni, ejecutado por el consorcio de empresas **FACET BV de Holanda** www.facetbv.nl y **FACETA CENTRAL de Guatemala**.

Todos los derechos son reservados a **PROMIFIN-COSUDE**©
Se prohíbe su reproducción total o parcial sin autorización de **PROMIFIN-COSUDE**
Primera edición: noviembre 2006

PROMIFIN–COSUDE

Reparto Lomas de San Juan, casa #167
Apartado Postal C377
Managua, Nicaragua

Colonia Rubén Darío, Calle Rubén Darío, casa #2249
Apartado Postal #3367
Tegucigalpa, Honduras

Teléfonos

Nicaragua (505) 278-5302
Honduras (504) 232-6535

E-mail jvega@promifin.org.ni
Pág. web www.promifin-cosude.org

Índice

Prólogo	1	El Ciclo de Vida de las Microfinanzas	25
Introducción	5	Las Fases	26
Resumen de la Guía	7	Fase Inicial	26
		Fase de Crecimiento	27
		Fase Media	27
		Fase Madura	28
		La situación en América Latina	29
1 Introducción General		Los Determinantes de la	
El Proceso de Planeamiento	9	Rentabilidad en Microfinanzas	30
Información Previa	10	Las condiciones del entorno	30
Diagnóstico Inicial	10	El grado de madurez del sector	30
Desarrollo del Plan Estratégico	10	El grado de dinamismo económico	
El Plan Financiero	10	de los clientes	30
La Gestión Estratégica	10	El costo y las condiciones del financiamiento	30
		Las condiciones institucionales	31
		Los factores internos	31
		Las Microfinanzas son Actividades	
		de la Era del Conocimiento	32
		Los Capitales de una Organización de	
		Microfinanzas	33
		El Aprendizaje en los Órganos de Línea	
		de una IMF	35
2 Conceptos		3 Aspectos Metodológicos y de Conducta	
Qué es Estrategia Competitiva	12	Por qué las IMFs hacen	
Efectividad Operacional y Competencia	12	Planeamiento Estratégico	37
Qué es Tener Estrategia	14	El Rol del Consultor	38
La Estrategia en el Plan Estratégico	15	Condiciones Previas	39
Cuadro de Mando Integral	16	Las condiciones contractuales	41
La Perspectiva de los clientes	18	La División de Responsabilidades	42
La Perspectiva de los procesos internos	18	Cuestiones de Conducta del Consultor	43
La Perspectiva del desarrollo de los recursos	18		
La Perspectiva del stakeholders	18		
Los Mapas Estratégicos	19		
Los Temas Estratégicos	20		
Un Mapa Estratégico para las			
Organizaciones de Microfinanzas	20		
Los Procesos Financieros	20		
La Gestión de los Servicios	21		
Gobernabilidad Institucional	21		
Los Objetivos del Mapa Estratégico	21		
Mapa Estratégico	23		
Los Cuadros de Mando	24		

4 Preparación

El Recojo de Información	48
Reportes de Cartera.....	49
Reportes Financieros y Contables.....	49
Otros Reportes de Gestión de la Organización.....	50
Reportes de Supervisión.....	50
Personal Institucional y Directores.....	50
Documentos Institucionales.....	50
Los Clientes.....	51
Competidores.....	51
Estudios de Mercado.....	51
Orientaciones Operativas.....	52
Diagnóstico Inicial	52
Introducción.....	52
Los Factores de Riesgo.....	53
Cómo hacer el Diagnóstico Inicial.....	53

5 Planeamiento Estratégico

El Taller de Planeamiento Estratégico	61
Quiénes Asisten a los Talleres de Planeamiento Estratégico.....	61
Los Materiales y la Logística.....	62
Los Roles del Consultor.....	62
La Documentación.....	63
Introducción Metodológica del Taller.....	63
Cambios y Tendencias.....	63
El análisis de la Demanda y la Competencia.....	64
El Análisis Competitivo de los Productos.....	65
Posibilidades de Innovación en Productos.....	66
Auto-Diagnóstico Institucional.....	66
La Priorización de los Segmentos de Mercado.....	67
La Evaluación de la Misión y Visión.....	67
La Formulación de la Estrategia.....	68
Responsabilidad Social.....	72
Formulación de los Objetivos de Desarrollo de Recursos.....	72
Desarrollo de los Recursos Humanos.....	72
Recursos de Tecnología.....	73
La Distribución.....	73
Conformación de Alianzas.....	73
Formulación de los objetivos Financiero Empresariales.....	74

Cambios, Tendencias y Escenarios	74
El Propósito.....	74
Orientaciones.....	75
Temas de Análisis.....	75
El Contexto Macroeconómico.....	75
El Contexto de las Microfinanzas.....	76
La Atractividad de los Segmentos de Mercado	78
¿Por qué hacer un nuevo análisis del mercado?.....	78
El foco del Análisis de Mercado.....	78
¿Cómo segmentar?.....	79
La Matriz de Atractividad de Segmentos de Mercado.....	79
La Cuestión de las Fuentes de Información.....	80
Elaboración.....	81
Ejemplo de Interpretación.....	84
Análisis Competitivo de Productos	86
Las áreas de Diferenciación Competitiva.....	86
Concreción de los Conceptos.....	89
El armado el Octágono.....	89
El Cálculo de los valores.....	89
Interpretación del Gráfico.....	90
La Diferenciación Competitiva.....	91
La verificación de las Expectativas y Percepciones del Mercado.....	92
Innovación en Productos	93
La Evaluación del Portafolio.....	94
Evaluación de la Misión.....	96
Los componentes de la Misión.....	96
La necesidad.....	97
El motivo.....	97
La viabilidad.....	97
El establecimiento de la Misión.....	97
La Revisión de la Misión.....	98
Auto-Diagnóstico Institucional	98
Introducción.....	98
Priorización de los Segmentos de Mercado	109
La Prioridad del Segmento de Mercado.....	109
Análisis de un Ejemplo.....	109
3. Prioridad.....	110
Reorientación en el Mercado.....	111
La Estructura del Portafolio Futuro.....	111

La Redefinición de la Ventaja Competitiva	112	La Productividad y la Estructura Organizacional.....	144
El Proceso y las Políticas de Crédito	114	La Organización de la Gerencia.....	145
Desarrollo de Productos	115	La Evaluación de la Estructura Organizacional.....	146
El Proceso de Desarrollo de Productos.....	115	El Análisis de Dificultades	148
Gestión de Cartera	118	Cómo hacer un Análisis de Dificultades de un Plan Estratégico.....	149
Manejo de la Mora.....	118	Ejemplo de Análisis de Dificultades en una IMF.....	149
Análisis de la Mora.....	120		
Gestión de Clientes	121		
La importancia.....	121		
Los procesos de gestión de las relaciones con los clientes.....	122		
Retención de Clientes.....	123		
Desarrollo de la Relación.....	124		
6 Plan Financiero		8 Redacción del Plan Estratégico	
Introducción.....	126	Plan Estratégico Instrucciones	156
El Patrón de Conducta Referente.....	127	Resumen Ejecutivo.....	156
Los Requisitos.....	127	1. Presentación del Plan Estratégico.....	157
Las Hipótesis.....	128	2. Presentación Institucional.....	157
Las Políticas de Crecimiento.....	129	3. Misión, Visión y Valores.....	157
Los Segmentos de Mercado.....	130	4. El Contexto.....	158
Las Proyecciones de Colocaciones.....	130	5. El Mercado.....	158
Las Iniciativas de Desarrollo.....	131	6. El Mapa Estratégico.....	159
El Plan de Financiamiento, o Plan de Fondo.....	131	7. Objetivos de Financieros y de Impacto Social.....	159
El Análisis de Sensibilidad.....	131	8. Objetivos de Mercado.....	161
Proyecciones Financieras Aproximadas	132	9. Objetivos de Procesos Internos: Servicios.....	164
Flujo Financiero Aproximado.....	132	10. Objetivos de Procesos Internos: Finanzas.....	168
		11. Objetivos de Gobernabilidad Institucional.....	170
		12. Objetivos de Desarrollo de los Recursos.....	173
		13. El Cuadro de Mando Integral.....	176
		14. Estados Financieros Proyectados.....	177
		15. La implementación.....	178
7 Operativización Estratégica		9 Formatos e Instrumentos	
Principios para la Implementación de los Planes Estratégicos	138	Diagnóstico Inicial	181
El Ajuste de las Políticas Institucionales	140	Organigrama Estructural.....	182
Revisión de las Políticas.....	140	Comentarios al Organigrama.....	182
Cómo Elaborar los Cuadros de Mando	141	Estado de la Cartera.....	183
Cómo elaborar los Cuadros de Mando.....	141	Comentarios sobre Cartera.....	183
Errores a Evitar.....	142	Situación Patrimonial y Financiera.....	184
El Proceso de la Estrategia	142	Comentarios sobre la Situación Patrimonial y Financiera.....	184
El Ajuste Organizacional	143	Productividad.....	185
Introducción a la Organización en las Microfinanzas.....	143	Comentarios sobre la Productividad.....	185

Situación de la Gestión y la Gobernabilidad	185	Caracterización de los Microempresarios	241
Entorno Económico, institucional y social.....	186	Tasas de Deserción y Tasas de Detención	244
Preguntas y Recomendaciones para el Plan Estratégico.....	186	Matriz de Análisis Estratégico de Segmentos de Mercados Locales	245
Análisis de la Misión	187	Elaboración.....	246
Opiniones de Directores sobre Gobernabilidad	188	Análisis un Ejemplo.....	247
Directores y Gobernabilidad	192	Capital de Trabajo de los pequeños y medianos comerciantes	247
Conclusiones	192	Capital de Trabajo de Pequeños Productores de Café y Granos Básicos	247
Cuestionario al gerente general	198	Capital de Trabajo y Pequeñas Inversiones de Pequeños y Medianos Productores Ganaderos	248
Cuestionario al Gerente de Crédito	203	Los otros segmentos.....	248
Cuestionario a los Gerentes de Sucursales y Agencias	207	Indicadores de Desempeño	248
Cuestionario a los Gerentes de Sucursales y Agencias, Conclusiones	211	Los indicadores de desempeño son esos aspectos	248
Análisis Competitivo de los Productos Servicios	216	Los Indicadores de Desempeño	249
Conclusiones	216		
Cuestionario Organizacional al Personal	218		
Cuestionario Organizacional al Personal Orientaciones	219		
Aplicación	219	Bibliografía Recomendada	
Procesamiento e Interpretación.....	219	Conceptos Básicos de Estrategia.....	254
Los Productos.....	220	Cuadro de Mando Integral	255
Evaluación de la Red de Agencias	221	Creatividad	256
Evaluación de la Red de Agencias	227		
Instrucciones.....	227		
F4C Evaluación de la Red de Agencias	229		
Conclusiones.....	229		
Información de Productos Servicios	231		
Información de Productos Servicios, "Instrucciones"	233		
El Análisis FODA y el Cuadro de Mando Integral	235		

10 Materiales Complementarios

El Análisis FODA.....	236
Como Desarrollar Ideas de Estrategias en Base al Análisis FODA	237
Como Relacionar el Análisis FODA y los Objetivos Estratégicos.....	237
Las cinco Fuerzas de Porter en las Microfinanzas	238
Aspectos a Observar	239



Prólogo

Las Microfinanzas han cumplido ya un cuarto de siglo de continuo crecimiento en América Latina y en otras regiones del mundo. En ese período las condiciones del mercado regional han evolucionado significativamente. En la mayoría de los países latinoamericanos las microfinanzas se han transformado en el sub-sector más dinámico de las finanzas. Tasas anuales de crecimiento de 30% o superiores son comunes a lo largo de todo el continente.

Sin embargo, la misión con la cual nació la mayoría de las instituciones de microfinanzas, de hacer llegar los servicios financieros a los sectores más pobres de la sociedad, está lejos de ser cumplida. Según información del BID y estimados propios en la mayoría de los países, las microfinanzas atienden menos del 20% de su mercado potencial. Y el patrón predominante de la presencia de las microfinanzas es en los sectores urbanos, con una atención aún muy limitada en los sectores rurales (con algunas honrosas excepciones).

A pesar de esa cobertura inicial y parcial del mercado, las condiciones de competitividad se han endurecido significativamente en la última década. Las expectativas de valor de los clientes evolucionan cada día, los márgenes financieros con los cuales trabajan las instituciones microfinancieras se han reducido significativamente, y la perspectiva es que sigan reduciéndose en los próximos años. Las exigencias formales de la regulación están obligando a expandir el aparato administrativo de las instituciones, incrementando así sus gastos corrientes y poniendo desafíos de productividad cada día mayores a ese naciente sector. Adicionalmente, habría que explicitar el interés creciente de grandes empresas financieras y comerciales de ingresar a las microfinanzas, inyectando nuevas tecnologías y grandes cantidades de recursos.

La observación de las experiencias exitosas, de aquellas instituciones que fueron capaces de lograr el éxito y de sostenerlo en el tiempo, demuestra que la gobernabilidad ha sido la variable clave que ha estado detrás de la efectividad de sus sistemas de gestión, de la mística de sus profesionales, del dominio de las tecnologías, de la capacidad de captación de recursos financieros, etc. Sin embargo, la mayoría de las instituciones microfinancieras todavía operan con importantes deficiencias en sus sistemas de gobierno.

En forma resumida podemos decir que las microfinanzas en América Latina, si quieren cumplir con su misión de hacer llegar los servicios financieros a los sectores pobres, tienen un triple desafío:

- ▶ **Expandir su cobertura**, especialmente en los sectores más pobres y áreas rurales
- ▶ **Incrementar su competitividad**, especialmente la generación de valor para sus clientes
- ▶ **Mejorar sus sistemas de gobierno**, especialmente el desarrollo de sus Directorios

Las condiciones para enfrentar ese triple desafío no son homogéneas, en las microfinanzas de América Latina. Se puede identificar claramente un grupo que monopoliza y, en cierta medida, lidera, el avance de los conocimientos y de la tecnología de las microfinanzas. Es el grupo ligado a algunos grandes consorcios, a las grandes consultoras y a las redes internacionales. En el interior de esos espacios existen sistemas de aprendizaje e intercambio de conocimientos que les permite destacarse de la mayoría de las demás instituciones y liderar sus mercados.

A pesar de esas diferencias de condiciones, en las dos últimas décadas se ha desarrollado una diversidad de experiencias microfinancieras independientes, exitosas y no tan exitosas, que han dado muestra de la gran capacidad innovadora de parte de las personas que han apostado sus vidas en esa área del desarrollo de nuestros países.

- ▶ Esta Guía es el resultado del trabajo con decenas de esas instituciones, a lo largo de toda América Latina, por más de una década. Permitiendo al autor conocer y operar sobre una gran diversidad de casos, en una variedad de contextos y en fases distintas de desarrollo de la industria. Su esfuerzo en ese tiempo ha sido de aprender de esas experiencias, reunir esos conocimientos y aplicarlos en el desarrollo de las demás instituciones microfinancieras
- ▶ El otro esfuerzo ha sido asimilar los avances de la gestión estratégica y adaptarlos a las particularidades de un sector que busca el impacto social operando en mercados cada día más competitivos. Los conceptos de competitividad de Michael Porter y del Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton fueron acondicionados a las condiciones de mercado, de escala institucional y al grado de desarrollo de las microfinanzas en la región
- ▶ La Guía también ha buscado recoger los aportes de la abundante bibliografía en gestión, en diagnóstico, en marketing, en desarrollo de productos, etc. que está siendo generada por las instituciones especializadas y por profesionales de las microfinanzas en todo el mundo

El propósito central de esta Guía es dotar a las instituciones de microfinanzas de un instrumento para utilizar esos avances y experiencias en el desarrollo de su visión estratégica, generando un conjunto de herramientas útiles y amigables para el usuario no experto en esas áreas.

La Guía fue escrita pensando en su uso por parte de los profesionales que trabajan en microfinanzas; sea brindando servicios de consultoría o liderando el desarrollo de sus instituciones. La Guía desarrolla una secuencia básica para los procesos de planeamiento estratégico, desde la preparación hasta la redacción del plan estratégico, y ofrece un conjunto de herramientas que pueden ser aplicadas a cada uno de esos pasos.

Si el lector prefiere, la Guía también puede ser utilizada como una caja de herramientas:

1. Diagnóstico inicial
2. Atractividad de segmentos de segmentos de mercado
3. Análisis competitivo de productos (de crédito)
4. Evaluación de la red de agencias
5. Auto-diagnóstico institucional
6. Priorización de segmentos de mercado
7. Redefinición de la ventaja competitiva
8. Mejoramiento de procesos de crédito
9. Proyecciones financieras aproximadas
10. Cuadro de mando integral
11. Análisis de dificultades, etc

Esta Guía es un material en proceso de desarrollo. Los profesionales del campo y los estudiosos del tema están convidados a revisarla, a utilizarla de la forma más práctica posible y a modificar o desarrollar los temas que mejor les parezcan.

El autor no puede terminar este breve prólogo sin expresar su profunda gratitud a las instituciones de microfinanzas de quienes aprendió todos esos años, y al Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos Ingresos (PROMIFIN) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), por su compromiso con el sector y por su voluntad de contribuir al desarrollo y a la democratización de las microfinanzas en América Latina.

Sebastião Mendonça Ferreira
Boston, 1 de marzo 2006
sebastiaomf@hotmail.com
www.cognitive-dimension.com



Introducción

Procesos de desarrollo serio y profundo, suelen tener su origen en cambios generados a partir de la visión, compromiso, voluntad de cambio, lectura de la realidad y apropiación al interior de instituciones que contribuyen a superar la pobreza de una gran capa de población que necesita para su desarrollo disponer de más y mejores servicios financieros adecuados a sus necesidades.

La lógica de **PROMIFIN-COSUDE**¹ fomenta el desarrollo de servicios financieros por medio de la generación e intercambio de conocimiento aplicado y herramientas especializadas en microfinanzas. Herramientas que contribuyan a una mejor toma de decisiones y a mejorar el desempeño financiero y social de las instituciones. Herramientas estandarizadas que permitan un proceso sistemático de replicación; pero al mismo tiempo herramientas parametrizables, que puedan contemplar adecuadamente la variada realidad de distinto tipo de instituciones y entornos socioeconómicos en que son aplicadas. Dicha lógica ha permitido al Programa apoyar a más de 70 Instituciones de microfinanzas (entre Bancos, ONGs Microfinancieras y Cooperativas de Ahorro y Crédito), en Nicaragua, Honduras y El Salvador, aplicando herramientas que les han permitido mejorar su tecnología crediticia, estructura de costos, diseño de productos y profesionalizar más el enfoque y gestión de sus negocios y diversificando y ampliando la cobertura de servicios financieros.

El Manual de Planeamiento Estratégico para Microfinanzas, cuya primera versión se presenta en este documento, constituye un aporte a los procesos de cambio de paradigma relacionados con la forma en que concebimos y realizamos la planificación estratégica y de negocios desde la óptica de instituciones de microfinanzas. Este instrumento, así como las nuevas versiones que se vayan produciendo y divulgando, y su apropiación por actores claves de las microfinanzas, contribuirán sin duda a incrementar en los próximos años la competitividad de la industria microfinanciera en la región, a ampliar la cobertura de clientes atendidos, a mejorar la calidad y reducir los costos de transacción de los servicios financieros ofertados.

Quedan aún caminos importantes por recorrer en lo referido a mejora de eficiencia y competitividad en el mercado, a “escuchar más de cerca” a los usuarios finales de los servicios financieros, a adaptar los diversos servicios financieros en función a la lógica y realidades de clientes, su entorno, dinámicas de cadenas productivas y de comercialización y en cuanto a una mayor especialización estatal en fomento y regulación de servicios financieros y al alineamiento y armonización entre cooperantes y gobiernos en materia de su contribución a la expansión de servicios financieros. Estos son desafíos que tanto nuevas versiones del documento, como esfuerzos de PROMIFIN-COSUDE tomarán en cuenta en sus desarrollos futuros.

Como Director Regional de PROMIFIN, quiero agradecer a Sebastião Mendonça Ferreira por haber puesto el fruto de sus varios años de experiencia en un documento sistematizado, por haber cumplido el sueño que nos propusimos hace algún tiempo atrás, de dejar a la industria microfinanciera latinoamericana un documento que contemple tanto el proceso de pensamiento estratégico, como los formatos de análisis estratégico que una institución de microfinanzas debería contemplar en la elaboración de su plan estratégico. Me queda aún la ilusión

¹ PROMIFIN es el Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos ingresos financiado con recursos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), que es ejecutado por FACET BV de Holanda www.facetbv.nl y por FACETA CENTRAL de Guatemala.

de esperar en la siguiente versión de la guía, un paralelismo a lo expresado por el antiguo estratega y guerrero chino Tsun Tzu en su *Arte de la Guerra*. Una guerra que no es entre microfinancieras, quienes no son sino competidoras en la bella competencia del desarrollo; una guerra que es contra la pobreza, contra la ineficiencia, contra el mal servicio. Una lucha compartida por el mayor desarrollo de los países y de sus poblaciones más desfavorecidas, donde los verdaderos ganadores sean esas sacrificadas familias de poblaciones de bajos ingresos que trabajan de domingo a domingo para ganarse el pan de cada día.

Juan Vega Gonzáles

Director Regional, PROMIFIN-COSUDE

jvega@promifin.org.ni

www.promifin-cosude.org

1 Introducción General

Este breve capítulo tiene dos secciones:

- ▶ Resumen de la Guía
- ▶ El Proceso de Planeamiento

El Resumen de la Guía busca dar una visión general de los contenidos del documento y de la racionalidad detrás de ellos. Se propone ser un apoyo para que los lectores manejen este instrumento de la manera más efectiva para ellos.

El Proceso de Planeamiento explicita los rasgos básicos de la secuencia metodológica propuesta por el autor. No es una receta, es sólo una de las opciones, ya validada, de cómo se puede llevar a cabo un proceso de planeamiento estratégico con Instituciones de Microfinanzas. El pensamiento estratégico puede fluir de muchas maneras, lo importante es el ejercicio de repensar lo que ya se creía resuelto.

En términos conceptuales, del planeamiento estratégico, esta Guía se alinea con los enfoques de estrategia competitiva de Michael Porter, en términos de expresión de la estrategia recoge los enfoques del Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton, y respecto al desarrollo organizacional busca incorporar los avances recientes del Manejo del Conocimiento.

La presente Guía está orientada, principalmente, hacia consultores en planeamiento estratégico y asume que sus lectores manejan, por lo menos, lo básico de los conceptos del planeamiento estratégico y tiene experiencia práctica en el campo de las microfinanzas.

En muchos casos explicamos las cosas desde su misma base, sin embargo, en otros casos obviamos muchas explicaciones de detalle. El lector deberá realizar el esfuerzo de complementar las orientaciones de esta Guía con los textos básicos de Planeamiento Estratégico, citados en la bibliografía recomendada al final.

Los ejercicios que la Guía ofrece son bastante efectivos, contribuyen a incrementar notablemente la capacidad de análisis del entorno y de la organización, pero requieren que la persona que los facilite domine los conceptos y los métodos del pensamiento estratégico.

Resumen de la Guía

Esta Guía está pensada como un instrumento, como un elemento que organice los procesos de planeamiento estratégico. El esquema de la Guía es una expresión de esa lógica.

1. Capítulo Uno: Introducción General

2. Capítulo Dos: Conceptos

- a. Este capítulo es una introducción que trata aspectos conceptuales y metodológicos. Esta introducción no tiene el propósito de tratar todos los temas del Planeamiento Estratégico, sino señalar brevemente aquellos elementos que significan una ruptura con el marco conceptual tradicional en las microfinanzas:

planeamiento estratégico,² Cuadro de Mando Integral,³ y Gestión de Conocimientos.⁴ Los demás aspectos conceptuales serán tratados en las secciones correspondientes a cada uno de los ejercicios del proceso de planeamiento estratégico

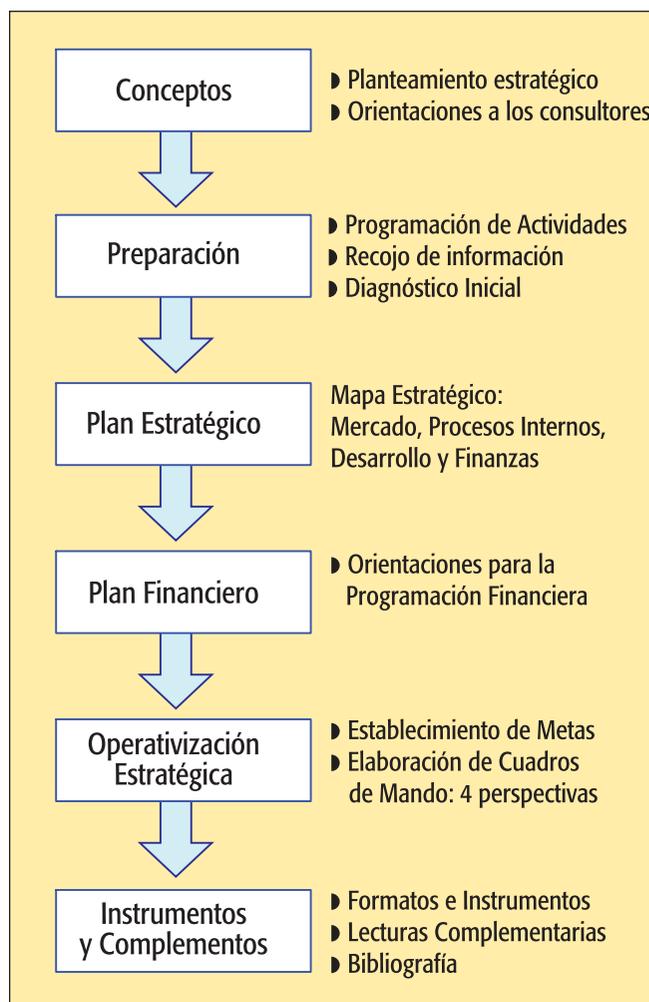
- b. Al final de este segundo capítulo se hacen algunas recomendaciones generales a los consultores que estarán encargados de conducir los procesos de planeamiento. Esas notas no se proponen resolver la inmensa cantidad de desafíos prácticos que el consultor tendrá que resolver, sino solo llamar la atención para algunos de los más importantes.⁵ La idea aquí es romper con algunos vicios que son frecuentes en la cultura profesional de la consultoría estratégica a IMFs en Latinoamérica.

3. Capítulo Tres: Aspectos Metodológicos

- a. Este capítulo trata los temas metodológicos y de conducta del consultor, su rol en el proceso de planeamiento estratégico. Para ayudar a entender esa relación se explica rápidamente porque las IMFs hacen planeamiento estratégico, en Latinoamérica y sobre esa base propone como el consultor debe plantear su relación con la IMF

4. Capítulo Cuatro: Preparación

- a. Se refiere a la preparación del proceso de planeamiento estratégico, refiriéndose básicamente a dos tipos de actividades:
- i. Recajo de Información
 - ii. Elaboración del Diagnóstico Inicial



- 2 Quienes sientan que necesitan ampliar sus conocimientos sobre Estrategias Competitivas y sobre Planeamiento Estratégico pueden leer o revisar los siguientes libros:

- ▶ *Proceso Estratégico*, de Henry Mintzberg
- ▶ *Ventaja Competitiva*, *Estrategia Competitiva*, y *On Competition*, de Michael Porter
- ▶ *Compiendo por el Futuro*, de C.K. Prahalad y Gary Hamel
- ▶ *Creación de Futuros*, de Sebastião Mendonça Ferreira

- 3 Sobre Cuadro de Mando Integral las fuentes son los 3 libros de la dupla Robert Kaplan y David Norton:

- ▶ *El Cuadro de Mando integral*
- ▶ *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*
- ▶ *Mapas Estratégicos*

- 4 Sobre Manejo del Conocimiento existe una amplia bibliografía. Sugiero una introducción vía:

- ▶ *La Empresa Viviente*, de Arie de Geus
- ▶ *Enabling Knowledge Creation*, de Georg von Krogh y Ikujiro Nonaka
- ▶ *El Pensamiento Lateral, Seis Sombreros para Pensar, etc.*, de Edward de Bono

- 5 Quienes quieran adquirir una formación amplia sobre como hacer consultoría a nivel profesional pueden leer el excelente libro *Management Consulting*, de Milan Kubr, editado por la Organización Internacional del Trabajo. Este es, probablemente, el mejor y más completo manual en ese campo.

- b. Este capítulo está compuesto por orientaciones e instrumentos para realizar cada una de esas actividades preparatorias

5. Capítulo Cinco: Plan Estratégico

- a. Está dedicado al diseño de la estrategia de la IMF, específicamente a la elaboración de su Mapa Estratégico y formulación de los Objetivos que lo componen. Está organizado en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Mercado, Procesos Internos, Desarrollo y Finanzas) y para cada una de ellas tiene un componente de diagnóstico y otro de formulación de los objetivos
- b. Los Aspectos conceptuales necesarios para trabajar los Objetivos están tratados en forma específica, en función de los Objetivos Estratégicos que se trabajará

6. Capítulo Seis: Plan Financiero

- a. Desarrolla un conjunto de orientaciones generales sobre los elementos que componen un Plan Financiero y como hacerlo. Este capítulo supone que la IMF ya domina algún Software de Programación Financiera, y toma como esquema referencial al Programa Microfin del CGAP. Ese capítulo no es un manual para el uso de Microfin, sino que expone un grupo de criterios para que los planes financieros salgan bien elaborados. Anexo a este capítulo se presenta un Modelo de Proyección Financiera, que puede ser utilizado como una versión inicial o aproximada de las cuestiones financieras que la IMF tendrá que enfrentar en el futuro

7. Capítulo Siete: Operativización Estratégica

- a. Son instrucciones de cómo elaborar cada uno de los Cuadros de Mando de las 4 perspectivas (Mercado, Procesos Internos, Desarrollo y finanzas) y de los criterios a tener en mente para hacerlo, y la identificación de las transformaciones y acciones que la IMF debe asumir en el corto plazo para poner en marcha su estrategia

8. Capítulo Ocho: Redacción del Plan

- a. Ofrece un esquema de Plan Estratégico y las instrucciones útiles para su desarrollo

9. Capítulo Nueve: Formatos y Cuestionarios

- a. Los formatos e instrumentos necesarios para la realización de los ejercicios del proceso de planeamiento; acompañados de las instrucciones necesarias para utilizarlos

10. Capítulo Diez: Lecturas Complementarias

- a. Artículos conceptuales que tienen un rol complementario en el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico y que son útiles para la formación de los consultores
- b. Además se recomienda una Bibliografía y se ofrece una lista de Indicadores que pueden ser útiles en la elaboración de los Cuadros de Mando

El Proceso de Planeamiento

El tipo de proceso que esta Guía propone es ágil, es decir, no tarda mucho tiempo. Si bien el proceso completo, desde sus coordinaciones previas hasta su culminación demora unos tres meses, el tiempo de trabajo efectivo del equipo ejecutivo es de 5 a 10 días.

Una vez realizadas las coordinaciones preliminares y resueltos los aspectos contractuales y logísticos, se da inicio al proceso de planeamiento propiamente dicho. Ese proceso tiene los siguientes momentos:

1. Levantamiento de Información
2. Diagnóstico Inicial
3. Desarrollo del Plan Estratégico
4. El Plan Financiero
5. La Operativización Estratégica

Información Previa

Este momento está dedicado a recoger información de la organización, de sus clientes y de su entorno con el propósito de generar insumos de conocimiento para el Diagnóstico Inicial y los demás análisis que serán realizados en los talleres de planeamiento.

Diagnóstico Inicial

El Diagnóstico Inicial consiste en analizar cinco áreas de riesgo para verificar la conveniencia de realizar el proceso de planeamiento estratégico e identificar los temas de mayor importancia estratégica, o la necesidad de poner en marcha algún proceso de cambio institucional de corto plazo que posibilite a la organización salir de una situación crítica.

Desarrollo del Plan Estratégico

Este es el momento central del proceso de planeamiento, en el cual se realizan los principales análisis estratégicos, se formulan los objetivos estratégicos, en términos cualitativos, y se identifican los indicadores de desempeño a utilizarse en el período. Ese momento, por lo general, asume la forma de un taller de 4 a 5 días de duración en donde directivos, ejecutivos y personal de línea tratan los temas clave de la situación y del futuro de la organización.

El Plan Financiero

Definidos los objetivos estratégicos, en términos cualitativos, se hace necesario analizar los requerimientos e implicancias financieras de lo propuesto. Este momento, realizado por un pequeño equipo financiero consiste en realizar las proyecciones de cartera, y derivar de ahí los requerimientos de recursos y financiamiento para esa cartera, e identificar los resultados financieros y de productividad que la organización va obtener en los próximos 3 a 5 años. En esta Guía esas proyecciones están previstas en dos momentos: Proyecciones Iniciales y Proyecciones Definitivas.

La Gestión Estratégica

Consiste en traducir los objetivos estratégicos en metas, en montar el Cuadro de Mando Integral que posibilitará el monitoreo del plan estratégico, en la identificación de las dificultades potenciales del proceso y en la elaboración de un plan de implementación del plan estratégico, de corto plazo, con el cual la organización dará los giros de timón necesarios para ingresar en los carriles de la nueva estrategia. También asume la forma de un taller, con la misma composición del primero, pero con una menor duración, entre 2 a 3 días.



2

Conceptos

Contiene seis breves secciones conceptuales:

1. Qué es Estrategia Competitiva
2. La Estrategia del Plan Estratégico
3. El Cuadro de Mando Integral
4. Las Microfinanzas son Actividades de Conocimiento
5. El Ciclo de Vida de las Microfinanzas
6. Los Determinantes de la Rentabilidad en Microfinanzas

Este capítulo presenta una introducción a algunos conceptos de planeamiento estratégico y gestión aplicados a las microfinanzas.

- ▶ **Las dos primeras secciones** buscan precisar el concepto de estrategia, pues muchas IMF tienen documentos con planes estratégicos pero no tienen estrategia en su plan, tienen una bonita carta de presentación ante las fuentes financieras, pero no tienen claro como van alcanzar el éxito en los próximos años
- ▶ **El Cuadro de Mando Integral** resume los avances que los autores (Robert Kaplan y David Norton) lograron en sus últimos libros. El propósito es que los planes estratégicos que las IMF realicen, apliquen correctamente el marco conceptual desarrollado por ellos. Además de introducir los conceptos del Cuadro de Mando Integral, buscamos desarrollar un mapa estratégico propio para las microfinanzas, y explicar en mayor detalle algunos procesos de gestión y de gobernabilidad
- ▶ Dedicamos una sección a explicar que los conocimientos constituyen el principal capital de cualquier IMF, y explicamos brevemente como es su flujo a nivel de las agencias y de la estructura organizacional
- ▶ En **El Ciclo de Vida de las Microfinanzas** buscamos evidenciar las fases características del desarrollo de las industrias (en concepto amplio), y mostrar como en la mayoría de los países latinoamericanos las microfinanzas se encuentran en fases iniciales o de desarrollo. Ello es importante pues permite dimensionar las grandes oportunidades de negocio que existen para la microfinanzas en el continente
- ▶ En **Los Determinantes de la Rentabilidad en Microfinanzas** buscamos explicitar las variables que debemos priorizar para aumentar la rentabilidad en una IMF. Puede parecer obvio, pero es frecuente que las IMF no tengan claro las variables claves que determinan su rentabilidad

Qué es Estrategia Competitiva

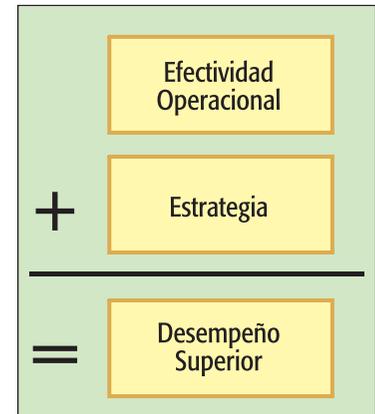
En términos genéricos, la estrategia es un conjunto de ideas y medios con los cuales es posible lograr un objetivo o vencer a un rival o a un enemigo.

Según Henry Mintzberg (un reconocido teórico del pensamiento estratégico), **la estrategia es la lógica que está detrás de las acciones**, sin importar si esa lógica es conciente o inconciente. Con ello Mintzberg rescata muchos casos en que las personas y/u organizaciones empíricamente crean y desarrollan estrategias prácticas, sin jamás haber realizado ningún proceso de planeamiento estratégico. Y clarifica que la estrategia no es un documento (Plan Estratégico) sino una forma de pensar una situación y de lograr un objetivo.

Como cuestión previa es necesario entender que el desempeño superior de una organización es resultado de una combinación de dos elementos: Efectividad + estrategia

Ello significa que no basta ser productivo para tener éxito, se necesita también tener una estrategia. Tener buenos indicadores de productividad es una condición indispensable, pero no es suficiente para triunfar en el mercado. En realidad tener buenos indicadores de productividad es indispensable para no morir, es decir, para no quedarse fuera del mercado, pero no es suficiente para desarrollar ventajas competitivas sostenibles respecto a los competidores.

Y tampoco basta tener estrategia para liderar un mercado; se necesita haber alcanzado los estándares de productividad que el mercado está exigiendo. Una organización que desarrolla una estrategia, pero que no desarrolla las capacidades necesarias para aplicarla en forma productiva, tiene alta probabilidad de fracasar aún después de haber vislumbrado cómo podría haber alcanzado el éxito.

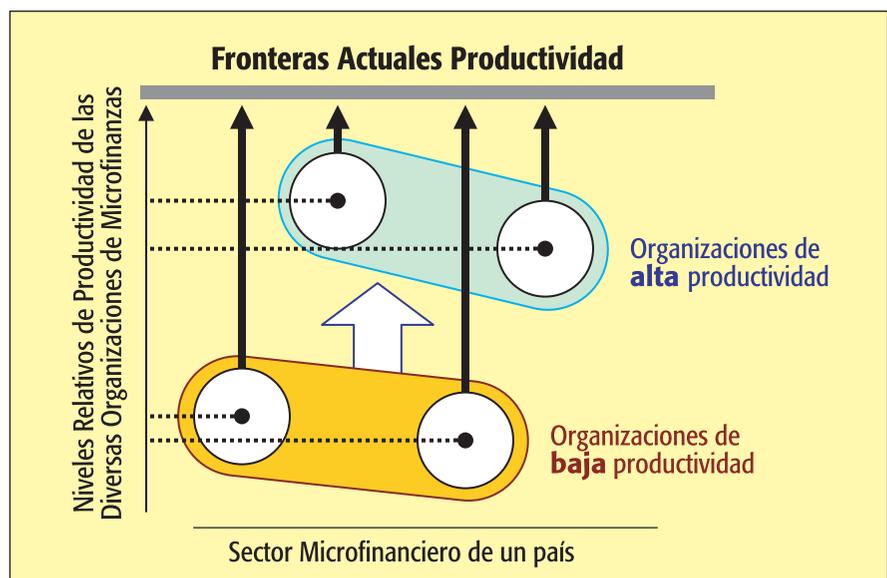


Efectividad Operacional y Competencia

Efectividad Operacional significa realizar las actividades de creación, producción, venta y entrega de los productos y servicios, y de manejo de esos procesos, igual o mejor que los competidores, es decir, hacerlas más rápido, con menos recursos y/o con mejor calidad y con menos defectos que los rivales.

Para las organizaciones de baja productividad, su desafío es relativamente fácil de entender. Si ellas quieren sobrevivir en el mercado tienen que: aumentar su productividad para acercarse a las fronteras de su sector, o por lo menos alcanzar el nivel de productividad de las organizaciones más productivas en su país. Si no lo hacen, su estancamiento es su destino inmediato y su salida del mercado es sólo una cuestión de tiempo.

La existencia de otras organizaciones que tienen niveles de desempeño significativamente



más altos, es una evidencia de que las demás instituciones que comparten las mismas condiciones de mercado, de acceso a financiamiento y de marco normativo, tienen la posibilidad de alcanzar esos mismos niveles de desempeño. Su misma existencia ofrece a los demás un conocimiento de importancia estratégica (Con las tecnologías disponibles es posible producir mejor), y su éxito en hacerlo constituye una prueba de que esos niveles de desempeño sí son posibles.

En la mayoría de los casos, las organizaciones de baja productividad no necesitan grandes análisis para entender que aumentando su productividad sus indicadores de mercado y de resultados financieros dan un salto hacia arriba, y que las discusiones más importantes que necesitan realizar son sobre las trabas internas, sobre las limitaciones que le están impidiendo alcanzar la productividad de los más eficientes.

Para las organizaciones de alta competitividad el desafío es más complejo. La mayoría de sus ventajas actuales son visibles para sus competidores y su copiado es sólo una cuestión de tiempo. Para sus rivales está claro que es posible alcanzar sus niveles de desempeño y que no existen barreras importantes para lograrlo. En microfinanzas ese hecho asume la forma de imitación de los productos y servicios, y de los sistemas de información de los rivales exitosos. Ello ocurre especialmente en los mercados urbanos, donde la competencia se manifiesta más rápidamente.

Cuando ese conocimiento se irradia en el mercado se desencadena un proceso de convergencia competitiva. La mayoría de las organizaciones comienzan a asimilar las innovaciones que hacen posible la efectividad operativa o los altos índices de productividad de los líderes, y se vuelven cada día más parecidas con las organizaciones más avanzadas.

La práctica del Benchmarking y la asimilación de las mejores prácticas, que están ampliándose en las microfinanzas en América Latina, tienen dos efectos claros:

- ▶ Aumenta la productividad promedio del sector
- ▶ Hace que las diversas empresas sean cada día más similares

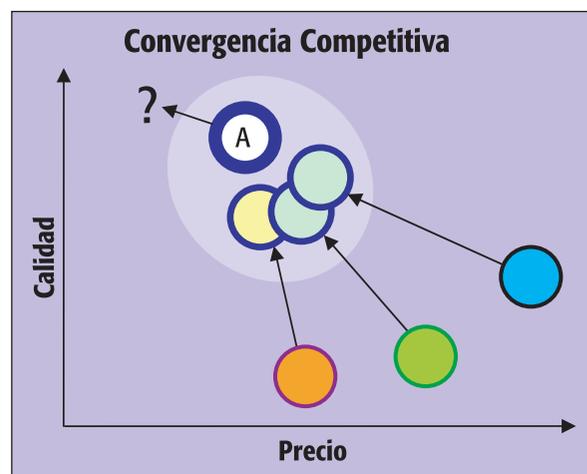
Para los clientes se van volviendo cada día más difusas las diferencias entre las diversas organizaciones, la lealtad que ellos sentían por ellas se debilita y sus ventajas competitivas se vuelven humo.

Cuando todas las organizaciones han convergido a niveles parecidos de productividad la participación de mercado tiende a igualarse, y la lucha pasa a ser por no quedarse atrás en la carrera competitiva. En la carrera competitiva los clientes son quienes más ganan, pues cada día reciben mayor calidad y menores precios de parte de las organizaciones de microfinanzas.⁶

Para las organizaciones que ya alcanzaron niveles sobresalientes de productividad, no está claro qué nuevas fronteras de productividad son viables, ni cuáles son las condiciones para cruzar dicha frontera. Si quieren

La gran mayoría de las organizaciones de microfinanzas en América Latina son de baja productividad.

Ello significa que su desafío central está en alcanzar los estándares de productividad que las otras organizaciones ya alcanzaron.



⁶ La experiencia boliviana, con la reducción de las tasas de interés en 8% en 5 años, entre 1998 y 2003, es un ejemplo de reducción de los costos y de beneficio de los clientes. Para hacerlo las microfinancieras grandes han tenido que mejorar su eficiencia operativa en 5%, y así aún, han visto afectadas sus ganancias.

saberlo, ellas tendrán que realizar significativas inversiones en Investigación y Desarrollo, sin estar seguros de los resultados que obtendrán de sus intentos. Sin embargo, su situación de liderazgo las obliga a realizar esfuerzos continuos por reducir sus costos y mejorar sus servicios, como condición para mantenerse adelante de sus seguidores y mantener sus ventajas actuales.

Qué es Tener Estrategia

Tener estrategia es ser distinto.

Tener estrategia es tener una forma particular de hacer negocio que posibilita a la organización ofrecer una combinación de valor superior a sus competidores y difícil de imitar por ellos.

Un primer elemento de la estrategia consiste en la selección de un segmento particular de clientes o de un grupo particular de segmentos de clientes. Esa selección puede hacerse por sus características, su potencial y por sus necesidades.

El segundo elemento consiste en la definición de su propuesta de valor, es decir en las características particulares de los productos y servicios con que pensamos satisfacer las expectativas de valor de los clientes, y ganar su preferencia.

En esta Guía hemos explicado que la propuesta de valor de una organización de microfinanzas se estructura en torno a siete elementos, tres de ellos son financieros (montos, precio y plazos) y cuatro de ellos son no-financieros (agilidad, garantía, relación y conveniencia). Los diversos segmentos de clientes dan diferentes grados de importancia a esos elementos. Algunos son más sensibles a las tasas de interés, otros están más interesados en la oportunidad del crédito, otros priorizarán las condiciones del servicio que lo hacen más convenientes, etc.

El tercer elemento, y posiblemente, el más importante consiste en la definición de las características particulares de los procesos internos con los cuales nos proponemos hacer realidad nuestra propuesta de valor. Es decir, las actividades particulares con que nos diferenciamos de nuestros competidores.

Este tercer elemento tiene que ver con los procesos de crédito, con la división de roles y responsabilidades de los diversos puestos de trabajo, la ubicación y características de la red de agencias, con la estructura organizativa, etc.

Esas diferencias en la selección de los segmentos de mercado, en la propuesta de valor (producto, precio y servicio) y en la manera de generar esa propuesta de valor (actividades, división del trabajo, etc.) son lo que dan forma a la estrategia de una empresa.

El posicionamiento estratégico, según Michael Porter, tiene tres principios básicos:

1. **La estrategia es la creación de una propuesta de valor única envolviendo una combinación diferente de actividades.** Ese posicionamiento estratégico proviene de tres fuentes:
 - a. Sirviendo pocas necesidades de muchos clientes (especialización en producto). Un pequeño portafolio de productos de amplia aceptación. Ejemplo: Microcrédito solidario en algunos mercados urbanos
 - b. Sirviendo muchas necesidades de un solo segmento de clientes (“especialización” en clientes). Buscando brindar un portafolio que responda a la diversidad de necesidades de un tipo particular de clientes: Banco Ganadero, Banco del Café, etc

*El posicionamiento estratégico busca lograr **una ventaja competitiva sostenible preservando lo que es distintivo de la compañía.** Ello significa la realización de actividades distintas, o la realización de actividades similares de una manera distinta.*

MICHAEL PORTER

c. Sirviendo muchas necesidades a una diversidad de clientes en un espacio delimitado (“especialización” territorial). Como algunas cooperativas de ahorro y crédito que operan en el ámbito local

2. La estrategia significa un conjunto de decisiones mutuamente excluyentes, requiere escoger una manera de trabajar que obliga sacrificar otras opciones, que genera una imagen específica que otras opciones estratégicas no pueden asumir o son difíciles de coordinar y/o controlar.

3. La estrategia implica una combinación de actividades que se refuerzan mutuamente. Es una combinación que genera la ventaja competitiva, la hace sostenible y hace difícil que los competidores las imiten. Esa combinación tiene tres dimensiones:

- a. La consistencia entre cada actividad o función y la lógica estratégica general
- b. El reforzamiento mutuo de las actividades entre sí
- c. El tercer aspecto es la maximización del esfuerzo total⁷

El posicionamiento estratégico siempre requiere de un *trade-off*, de un sacrificio de una opción respecto a otra. Un error muy común en el posicionamiento estratégico es el deseo de hacer todo lo que hacen los competidores, o de imitar a los exitosos en forma poco reflexiva. Aprender de los exitosos es una buena práctica, pero no debe significar la pérdida de la coherencia en el planteamiento estratégico propio. Una postura estratégica no implica solo seleccionar qué hacer, sino también seleccionar qué no hacer.

La estrategia no debe ser una “colcha de retazos” cosida a mano sino una tela consistente, estructurada por sólidas hebras. Solo así puede soportar el estrés de la competencia, y durar el tiempo necesario para viabilizar el retorno a las inversiones que se requiere hacer.

En el proceso de formulación del Mapa Estratégico, los ejecutivos deben tener concientes esos tres principios propuestos por Michael Porter, y evaluar su Mapa Estratégico verificando si guarda consistencia con ellos.

La Estrategia en el Plan Estratégico

Cuando uno pregunta a algunas IMF cuál es su estrategia, es común que la respuesta sea mostrarnos su documento de Planeamiento Estratégico. Pero también es frecuente que, después de leer el documento con atención, no se encuentre ninguna estrategia en su contenido.

Sin embargo, toda IMF tiene una estrategia. Lo que pasa es que, no siempre la estrategia (real) está escrita en el documento, sino que existe en la cabeza de los líderes de la IMF, bajo la forma de conjunto de criterios con que conducen las operaciones diarias.

En esta Guía se propone un formato general para la redacción de los Planes Estratégicos, sin embargo, creemos necesario explicitar las cuestiones que deben estar claras para que una IMF esté segura que su documento de Plan Estratégico expresa su estrategia real.

La lista que presentamos enseguida, no se propone ser completa, sino indicar los más importantes. Si estos puntos están claros en el Plan Estratégico, la IMF puede creer que ha logrado explicitar su estrategia en el documento.

En diferentes casos puede haber otros puntos más, que también necesitan estar claros y explicitados en el documento.

Una estrategia es una forma única de hacer microfinanzas, una forma particular que genera una ventaja competitiva y hace que su copia sea difícil para la competencia.

⁷ Cuando las actividades se complementan y refuerzan mutuamente, un competidor saca poco o nulo beneficio en imitar sólo una de ellas. Para tener éxito tendría que imitarlas en conjunto.

Cuestiones Claves	Lo que debe estar claro
Largo Plazo, 10 a 20 años	
1.Cuál es la Misión de la IMF	La contribución de largo plazo de la IMF al desarrollo de la sociedad, es decir su fuente de legitimidad social
2.Cuál es su visión institucional de largo plazo	Los rasgos característicos de esa institución futura y de las conductas que la harán coherentes con su Misión
3. La sociedad propietaria	La composición de la sociedad y como genera una alianza que garantiza la estabilidad institucional en el largo plazo
4. El sistema de gobierno	Las políticas y mecanismos principales para tomar las grandes decisiones y supervisar el desempeño de la Gerencia General
Mediano Plazo, 3 a 5 años	
5. La ventaja competitiva	En que consiste la ventaja competitiva y porqué es difícil de ser imitada por la competencia, y como la va sostener
6. La Gestión de las agencias	Como se garantiza que las agencias concretan la ventaja competitiva en los servicios que entregan a los clientes
7. La estrategia de crecimiento	A qué ritmo va crecer y como va financiar ese crecimiento, qué riesgos ha visualizado y cómo tiene previsto manejarlos
8. El desarrollo gerencial	Las competencias claves del equipo gerencial y como piensa desarrollarlas en función del cambio de escala institucional
9. El desarrollo de los RRHH	Como está pensado el desarrollo de las capacidades del personal de la organización y las políticas para lograrlo.
10. El sistema de aprendizaje	Las principales fuentes de conocimiento que la organización va explorar y/o las formas de aprendizaje que tiene pensado

Cuadro de Mando Integral

De la misma manera como no es posible volar un aeroplano con un solo instrumento de medida, no es posible manejar una empresa con un solo tipo de medida de desempeño (indicadores financieros). Piense en el Cuadro de Mando Integral (BSCI) como un panel de Instrumentos en la cabina de un aeroplano. Él es una serie de medidas interrelacionadas que conecta informaciones aparentemente desconectadas de las operaciones y de las finanzas de una empresa. Esa información reunida ofrece una visión completa de cómo la empresa se está desempeñando y hacia donde ella está apuntando. ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON

Pensemos el Cuadro de Mando Integral como el panel de la cabina de un avión, en donde están todas las variables e instrumentos que deben ser manejados y monitoreados para que el avión llegue a su destino, es decir para que la empresa logre sus grandes objetivos, y cumpla con las expectativas de sus stakeholders. El Cuadro de mando Integral ha surgido por la necesidad de superar la idea tradicional de que los informes financieros resumían todo lo que era necesario conocer en la empresa.



La razón del Cuadro de Mando Integral ha sido porque, en el marco de gestión anterior, centrados exclusivamente en los objetivos financieros, los ejecutivos eran proclives a priorizar los resultados de corto plazo y descuidar la creación de las ventajas competitivas del futuro. Ello generaba el conocido conflicto entre lo urgente y lo importante. Y como era de esperarse lo urgente siempre ganaba. Y la consecuencia de ello era que las

estrategias se dejaban de lado para centrarse en las acciones que maximizaban los resultados financieros inmediatos. En los procesos de planeamiento estratégico se redactaban grandes estrategias pero, en la práctica, se implementaba muy poco de ellas.

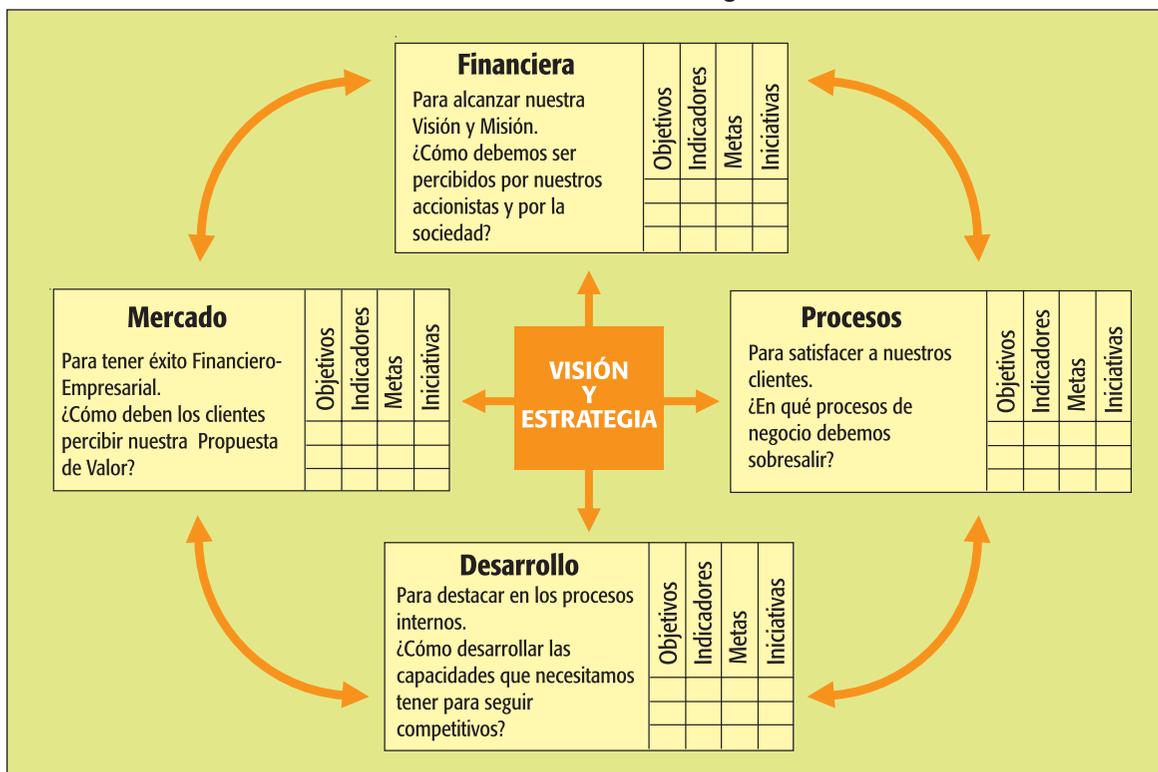
Uno de los problemas de los Resultados Financieros es que sólo reflejan el desempeño pasado de la empresa (en sus últimos 3 meses ó 12 meses). Los indicadores financieros no dan pistas si la empresa está en buen camino, es decir si esos resultados van durar en el tiempo o no, ni permite saber si los resultados fueron una cuestión de suerte o de estrategia. Es más la maximización de los objetivos financieros de corto plazo pueden estar en contradicción con las necesidades inversión necesarias para la continuidad de los resultados en el futuro.

Para controlar la evolución de una empresa, en sus resultados y en sus tendencias futuras, es necesario analizar su situación desde cuatro perspectivas, u ópticas distintas, pero complementarias:

1. La perspectiva Financiera y Empresarial, que observa en que medida la empresa está satisfaciendo las expectativas de sus stakeholders, principalmente los dueños de la empresa (shareholders) y la opinión pública. (Los resultados de ser competitivos y responsables)
2. La Perspectiva de los Clientes o del Mercado, que observa qué están recibiendo los clientes en términos de valor en los productos y servicios que les entregamos. (La Competitividad Actual)
3. La perspectiva de los Procesos Internos, que observa al conjunto de los procesos de negocio que se desarrollan en la empresa y que sustentan la diferenciación competitiva y el valor recibido por el cliente. (Las Fuentes de la Competitividad Actual)
4. La perspectiva del Desarrollo de los Recursos, que observa cómo las personas y la organización en su conjunto están adquiriendo las nuevas Competencias Distintivas que harán posible los procesos internos actuales y futuros. (Los requerimientos de nuestra Competitividad Futura)

El Cuadro de Mando Integral ha sido desarrollado para hacer posible la observación de las empresas desde esas cuatro perspectivas, al mismo tiempo. Y hacer viable una gestión integral y equilibrada desde esas cuatro perspectivas.

Cuadro de Mando Integral



El Cuadro de Mando Integral posibilita tener una visión integral de la empresa en un solo reporte que incluye las cuatro perspectivas, permitiendo ver los resultados actuales, generados por el pasado, los procesos del presente y las posibilidades de futuro de la empresa. El Cuadro de Mando Integral es un medio para traducir la visión y la estrategia de la empresa en términos operacionales, claramente entendibles y verificables. Permite a los Directivos saber si la empresa está sacrificando su futuro para entregar “buenos” resultados financieros hoy, o si la empresa está mostrando buen desempeño financiero hoy, al mismo tiempo en que construye su buen desempeño de mañana.

La Perspectiva de los clientes

¿Cómo los clientes deben percibir nuestra propuesta de valor?

El Cuadro de Mando Integral obliga a los gerentes a traducir la Misión de la empresa en términos de cómo los diversos segmentos de los clientes perciben el valor de los productos y servicios. Ello implica tener claro sus diversas expectativas y cómo la empresa está respondiendo a esas expectativas de una forma superior a sus competidores; y obliga a los gerentes a expresar esas ideas en términos de indicadores verificables.

Ello se llama asumir la perspectiva de los clientes, es decir, obliga a los gerentes a ver la empresa con los ojos de los clientes.

La Perspectiva de los procesos internos

¿En qué procesos de negocio debemos sobresalir?

Para responder a las expectativas de los clientes mejor que la competencia la empresa necesita destacarse en un grupo clave de procesos internos y en la forma en que los gerentes los manejan en el día a día. Tener claridad sobre cuáles son esos procesos clave y definir indicadores que reflejen el desempeño real de la empresa en ellos, y organizar su monitoreo continuo. Ejemplos de esas medidas son: la productividad de los equipos, la eficiencia en el uso de los recursos, los tiempos de entrega de los productos y servicios, cuantas innovamos hacemos y en cuanto tiempo desarrollamos los nuevos productos, etc.⁸

La Perspectiva del desarrollo de los recursos

¿Cómo desarrollar las capacidades que sostendrán las ventajas competitivas en el tiempo?

Para realizar los procesos internos actuales, y mantener el ritmo de aprendizaje necesario para seguir siendo competitivos, la empresa tiene que manejar bien tres aspectos de su ambiente interno: el desarrollo de las capacidades de sus recursos humanos, las condiciones de intercambio de sus conocimientos (tecnología de información) y las condiciones materiales de entrega de los servicios (su red de agencias). Este es un campo en que la empresa hace un análisis de brechas de sus capacidades y de consistencia de sus políticas, y visualiza acciones para resolverlas en forma oportuna.

La Perspectiva del stakeholders

¿Cómo debemos ser percibidos por nuestros accionistas y por la sociedad?

Las empresas son instituciones cuya razón de ser es la creación de riqueza, o creación de valor, para la sociedad y para sus dueños. La perspectiva Financiera y Empresarial busca indicar en qué medida la empresa está generando ganancias para sus dueños y legitimándose ante la opinión pública. Los dueños han invertido en la

⁸ En las primeras versiones del Cuadro de Mando Integral (artículo de Enero-Febrero de 1992 de Harvard Business Review) los autores no incluían las innovaciones en los procesos internos, pero en sus últimas versiones (Strategy Maps, 2004, página 11) los autores sí lo incluyen; dejando para el siguiente nivel (la perspectiva del Desarrollo) el tema de la adquisición de nuevas capacidades y conocimientos.

empresa con la expectativa de recibir dividendos y obtener mayor valor por sus acciones. Las instituciones de la sociedad ofrecen condiciones favorables al desarrollo de las empresas con la expectativa que ellas contribuyan a la generación de riqueza en su entorno próximo. Para fortalecer su legitimidad social la empresa debe ser capaz de responder a esas expectativas.

Los Mapas Estratégicos

El Mapa Estratégico... hace explícitas las hipótesis de la estrategia. ... (evidenciando) la cadena lógica de causa y efecto que conecta los resultados esperados de la estrategia con los factores motrices (drivers) que generarán esos resultados estratégicos. El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles de mercado y financieros. El Mapa Estratégico provee a los ejecutivos con un marco para describir y manejar la estrategia en la economía del conocimiento. ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON

Después de haber elaborado cientos de estrategias con sus clientes, los autores han descubiertos algunos patrones comunes en todas ellas. A esos patrones comunes de las estrategias ellos han llamado Mapas Estratégicos.

De acuerdo con Michael Porter, el núcleo de toda estrategia es la selección de los cientos de actividades con que una empresa logrará diferenciar sus productos y servicios respecto a los de sus competidores. Son las actividades específicas con las que logrará generar una propuesta de valor diferente y superior a sus competidores.⁹

El Mapa Estratégico es la red de relaciones de causa efecto que relacionan esas actividades con los resultados esperados. La estrategia expresa un movimiento de la organización, desde una posición presente hacia una posición futura, deseable. Como la organización nunca estuvo en esa situación futura, su estrategia es un grupo de hipótesis de cómo los ejecutivos creen que se llegará a esa situación deseada.

La clave para que una estrategia sea implementada es que todos, dentro de la organización, logren comprender la lógica de causa y efecto de la estrategia, para alinear sus recursos y capacidades con los requerimientos de esa lógica. Entendida esa cadena de hipótesis la organización, en su conjunto puede ejecutarlas, medir sus resultados y verificar su adecuación.

El Mapa Estratégico articula los objetivos y actividades de corto plazo (los factores motrices) con los resultados de mercado y financieros de mediano plazo. El Mapa Estratégico expresa la cadena lógica que va desde los Objetivos Financieros y Empresariales hacia los Objetivos de Mercado, y desde ahí hacia los Procesos Internos y los Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo. El Mapa Estratégico está claramente caracterizado por esa lógica.



⁹ "Finalmente, todas las diferencias entre las empresas en costos y precios se derivan de los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y distribuir sus productos y servicios... La diferenciación surge de las actividades que son seleccionadas y de la forma particular de realizarlas." Michael Porter, *What is Strategy*, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre de 1996.

Los Temas Estratégicos

Tener una estrategia significa priorizar entre muchas posibilidades. Para explicitar sus prioridades los ejecutivos organizan la estrategia en torno a Temas Estratégicos. Esos temas posibilitan a las empresas manejar los conflictos de prioridad que puede haber entre los objetivos de corto y los de largo plazos, entre la necesidad de invertir en el futuro y los resultados financieros inmediatos.

Los Temas Estratégico dan forma a la estrategia específica de cada empresa, a manera como la empresa piensa organizar sus objetivos y actividades en el Mapa Estratégico. Los Temas Estratégicos posibilitan a la empresa enfocar su estrategia en cuestiones específicas. Permite concentrar sus esfuerzos en temas específicos, posibilitando así el apalancamiento de sus escasos recursos.

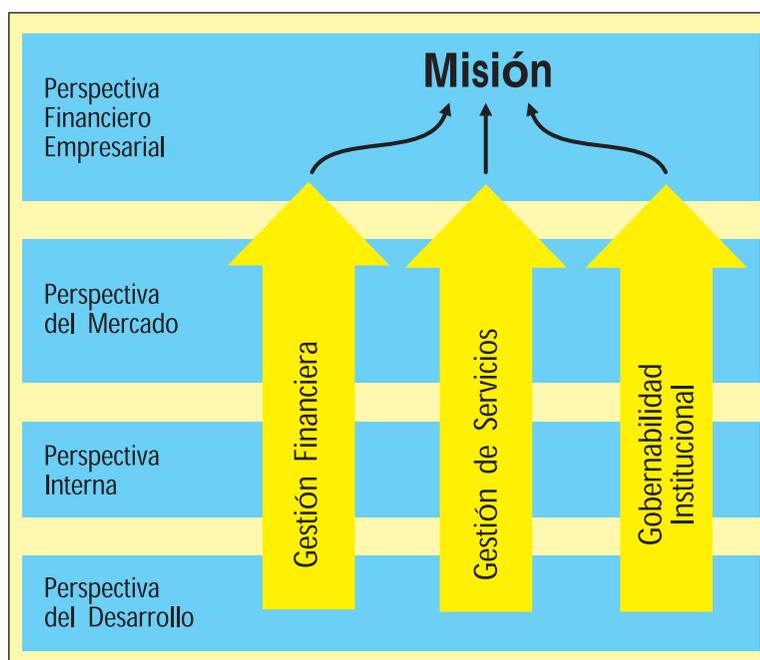
Los Temas Estratégicos no son la repetición de los Objetivos Estratégicos sino una forma de agruparlos, una forma de segmentar la estrategia, de expresarla en sus grandes componentes. Los Temas Estratégicos se refieren siempre a los aspectos internos de la organización, especialmente a sus procesos.

Un Mapa Estratégico para las Organizaciones de Microfinanzas

Ha título de patrón básico, sugerimos que las organizaciones de Microfinanzas organicen su Mapa Estratégico en torno a tres Temas Estratégicos:

- ▶ La Gestión de los Servicios
- ▶ La Gestión Financiera
- ▶ La gobernabilidad Institucional

Esos tres temas cruzan el mapa estratégico de abajo hacia arriba agrupando los objetivos estratégicos. El trabajo integrado en esos cuatro temas es lo que permite a la organización lograr sus objetivos de largo plazo y cumplir la Misión que se propuso.



Los Procesos Financieros

En Microfinanzas los procesos financieros se concentran básicamente en tres aspectos:

- ▶ El manejo de la liquidez
- ▶ La captación de fondos
- ▶ El manejo de los ahorros

El manejo de la liquidez apunta a incrementar la participación de los activos productivos en la composición de los activos, contribuyendo así a su productividad.

La captación de fondos y el manejo de los ahorros apuntan a aumentar la disponibilidad de fondos para incrementar el portafolio de crédito; buscando reducir sus costos financieros.

Un cuarto aspecto, es el manejo de las inversiones que la empresa pudiera tener y/o la realización de los valores y bienes resultantes de la ejecución de las garantías. Sin embargo estos elementos tienen una función complementaria, dado que la principal intención de una organización de microfinanzas está en aumentar su portafolio de crédito y no en manejar inversiones, valores y/o bienes.

En términos generales entonces los procesos financieros apuntan a aumentar la productividad de los activos y a reducir los costos de los fondos captados, vía crédito o ahorros. Es en función de esos dos grandes objetivos es que los procesos de finanzas deben ser pensados.

La Gestión de los Servicios

En microfinanzas ese es el núcleo de la competitividad y de la generación de valor. Consiste en el manejo del conjunto de los procesos de servicio que reciben los clientes.

La gestión de los servicios implica el manejo de los siguientes procesos:

- ▶ Los procesos de crédito
- ▶ Los procesos de ahorros
- ▶ El desarrollo de productos
- ▶ La gestión de clientes
- ▶ La gestión del portafolio

La gestión de los servicios se refiere a más del 90% de lo que hace una empresa de microfinanzas en su día a día; la promoción, análisis y entrega de los créditos, a la asesoría a los clientes en la selección de su modalidad de ahorro, al mejoramiento continuo y al desarrollo de nuevos productos, a la captación de nuevos cliente y desarrollo de las relaciones con ellos, y al manejo del nivel de riesgo del portafolio.

Gobernabilidad Institucional

Si observamos la historia de las Microfinanzas en Latinoamérica. Por ejemplo: en Bolivia, El Salvador, Nicaragua, etc. Vamos a encontrar que un aspecto común a todas las instituciones que han podido alcanzar el éxito y mantenerlo en el largo plazo es la existencia de un buen sistema de gobierno institucional.¹⁰

Los procesos de gobierno tienen que ver principalmente con el rol real del Directorio, como elemento que dirige la estrategia de la empresa y monitorea el trabajo de la Gerencia General. Es decir, con la existencia de una autoridad ante la cual el Gerente General tiene que rendir informes y presentar resultados. Tiene que ver con las competencias del Directorio para entender los grandes desafíos que “su” empresa está enfrentando en el mercado; con su conocimiento de las finanzas y de las particularidades de las microfinanzas. Tiene que ver con el sistema de reportes que el Gerente General entrega regularmente, y qué tratamiento el Directorio le brinda, con los temas e indicadores que son reportados y con aquellos que no son reportados, con los aspectos de las decisiones y actividades que son supervisadas, y aquellas que no lo son. Tiene que ver con la separación de responsabilidades y funciones de modo que el Directorio ejerza la supervisión de la Gerencia sin involucrarse en las responsabilidades propias del nivel ejecutivo. Tiene que ver con el ambiente de confianza y los valores que los Directores logran plasmar entre ellos y en su relación con la Gerencia General.

Los Objetivos del Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una red de Objetivos que tienen entre sí una relación de causa-efecto y que deberán ser logrados en forma equilibrada.

Para entenderlo en su conjunto veamos primero como se relacionan algunos objetivos entre sí. Posteriormente apreciaremos como operan todos, en conjunto.

¹⁰ Los éxitos de corto plazo están muy ligados a la Gerencia General, a su capacidad de organizar bien la labor a nivel de agencias, pero el largo plazo está ligado a la Gobernabilidad. A la capacidad del Directorio de supervisar a la Gerencia General, y garantizar la orientación estratégica de la IMF. Son muchas experiencias de instituciones latinoamericanas, que confirman esta afirmación.

1. El cumplimiento de la Misión se logra con base en dos elementos

- a. **Resultados Financieros**, la suma de los recursos que la organización posee y maneja.
- b. **Impacto Social**, la suma de los beneficios que la organización aporta a la sociedad: a sus clientes, a sus dueños y a los demás stakeholders

2. El Impacto Social se logra con base en dos cosas: un alto grado de participación en el Mercado y una conducta empresarial Socialmente Responsable. Esa conducta de Responsabilidad Social se logra con buenos procesos y políticas de Responsabilidad Social como por ejemplo: Políticas Fiscales, Políticas Laborales, Transparencia, Cuidado del Ambiente, y Políticas de Lucha Contra la Corrupción.

3. La Eficiencia Financiera se logra con buenos procesos de Gestión Financiera, como por ejemplo: procesos de Gestión de Financiamiento, de Manejo de Activos, de Contabilidad y de Control Interno.

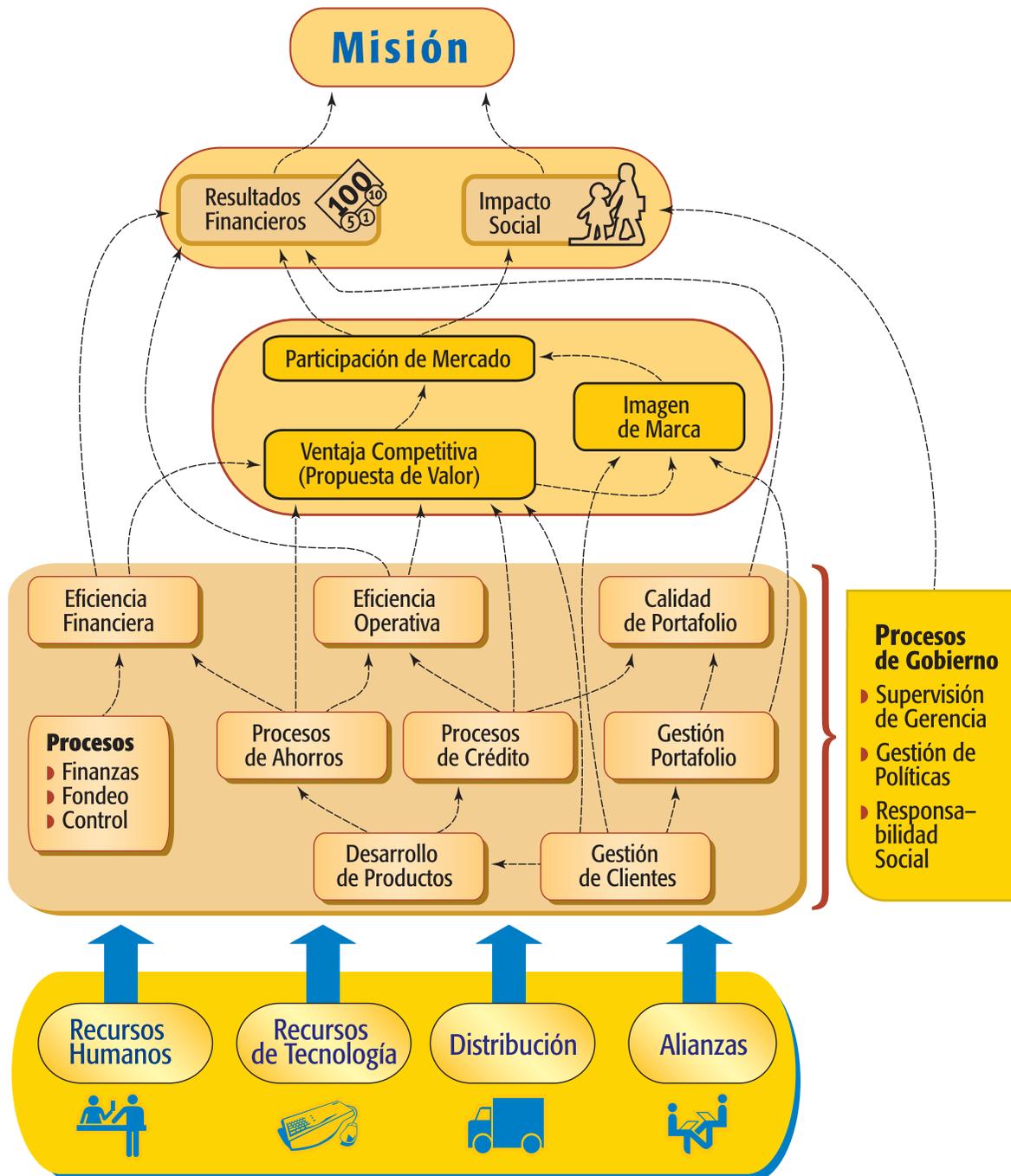
4. El incremento de la participación en el mercado se logra con la combinación de la Diferenciación Competitiva o Ventaja Competitiva, y la Imagen de Marca, de modo especial, el nivel de satisfacción que el cliente siente respecto a los servicios.

5. La Imagen de Marca, particularmente la Satisfacción del Cliente, se logra teniendo productos con atributos únicos, en términos de calidad y costo, buenos procesos y políticas de Gestión de Portafolio, particularmente de formalización contractual y de cobranza, y buenos procesos de Gestión de Clientes, particularmente el cuidado de la calidad de la atención y de la relación con los clientes.

6. Todos esos objetivos se sustentan en un buen manejo de los recursos:

- a. Recursos Humanos
- b. Tecnología de Información
- c. La Red de Agencias

Mapa Estratégico



Teniendo ese mapa de objetivos definidos y coherentes entre sí podemos decir que hemos logrado concebir y expresar una estrategia. En realidad, la estrategia es la lógica que está detrás del mapa de objetivos. El Mapa Estratégico es una expresión gráfica, que evidencia las relaciones de causa-efecto de la estrategia.

Pero lo más importante, en un proceso de planeamiento, es que el Mapa Estratégico se constituya en una herramienta para formular los Objetivos Estratégicos cubriendo los aspectos claves para el futuro y el accionar inmediato de la organización, garantizando la coherencia entre todos ellos. Con ello logramos una coherencia entre las acciones del presente y los desafíos del futuro.

Los Cuadros de Mando

El Mapa Estratégico se operativiza en un conjunto de Cuadros de Mando para cada una de las cuatro perspectivas: Financiera, Mercado, Procesos y Desarrollo.

Cada Cuadro de Mando constituye una herramienta de gestión estratégica, que posibilita relacionar las acciones inmediatas y sus resultados con los objetivos estratégicos. El conjunto de esos cuadros de mando para las cuatro perspectivas es el Cuadro de Mando Integral.

Los Cuadros de Mando son matrices en las cuales los Objetivos Estratégicos de cada perspectiva están ordenados por Temas Estratégicos (finanzas, servicios, gobernabilidad) Cada Objetivo Estratégico tiene sus indicadores (1, 2, 3 ó máximo 4), y cada indicador tiene sus metas, es decir, cantidades definidas en fechas específicas.

La definición de metas, para cada indicador, es una labor que requiere conocimiento confiable y detallado de los números que reflejan la situación actual de la IMF, y de los costos o inversiones que implican cambiar esos números. La definición de metas es una tarea que se realiza después de haber realizado las proyecciones financieras y tener una idea clara de los resultados que se esperan. En el proceso de elaboración de las proyecciones financieras que se hacen los análisis de sensibilidad para evidenciar las ventajas y desventajas de las diversas opciones de metas y de asignación de recursos.

Cada indicador tiene también su mecanismo de Alerta. El mecanismo de alerta (ámbar y rojo) es un parámetro que permite a los gerentes saber que necesitan tomar medidas especiales si alguno de los indicadores no está evolucionando según lo programado.

Perspectiva:							
Objetivo Estratégico	Indicadores		Metas	Semáforo		Iniciativa Estratégica	Nivel de Urgencia
	Nombre	Unidad	3 a 5 años	Ámbar	Rojo		

La señal ámbar significa que la situación es preocupante, que ese indicador necesita una atención especial, y que es necesario entender porque se está retrasando sus resultados y que nuevas acciones deben ser tomadas para superar ese retraso.

La señal roja significa que la situación es grave, y que ese indicador necesita una atención urgente y una evaluación del error de enfoque que está generando ese retraso, y que se necesita replantear las acciones para garantizar que ese indicador muestre cambios inmediatos en su evolución.

Las Iniciativas Estratégicas corresponden a las principales acciones que deben ser llevadas a cabo para alcanzar el aspecto central del Objetivo Estratégico. No constituye un plan de acciones detallado sino sólo la más importante.

Ejemplos de Iniciativas Estratégicas:

- ▶ Abrir una agencia nueva
- ▶ Desarrollar un nuevo producto
- ▶ Reorganizar un área de la IMF
- ▶ Instalar un nuevo sistema de información
- ▶ Montar un sistema de monitoreo de la satisfacción de los clientes
- ▶ Montar un nuevo sistema de reportes en la red de agencias

Con base en los Cuadros de Mando los Gerentes elaboran los planes operativos de sus respectivas áreas y elaboran los informes hacia la Gerencia General. Sobre la base del Cuadro de Mando Integral (la suma de los Cuadros de Mando de cada perspectiva) el Gerente General elabora su informe al Directorio de la IMF.

Las Iniciativas Estratégicas son los elementos que serán organizados en el tiempo para definir el proceso de la estrategia.

El Ciclo de Vida de las Microfinanzas

Las finanzas son actividades económicas muy antiguas, sin embargo, las microfinanzas, como conocemos hoy, es un fenómeno de los últimos 50 años. Su desarrollo se ha dado ligado al crecimiento de los sectores microempresarios.

Como toda industria, las Microfinanzas tiene su ciclo de vida. Y cada fase de ese ciclo de vida tiene un grupo de características particulares. En cada una de esas fases las reglas de la competencia se configuran de una forma particular. En la medida en que el sector avanza las condiciones de la competencia se vuelven más duras.

Antes de ingresar en análisis detallados del mercado, la oferta y la competencia, es conveniente caracterizar la fase del Ciclo de Vida en que se encuentran las Microfinanzas en el país. Es muy común que las organizaciones de Microfinanzas consideren que están en un mercado altamente competitivo cuando los niveles de intensidad competitiva son realmente bajos o medios, imaginando monstruos marinos cuando sólo están navegando en un lago.

Para fines de planeamiento estratégico vale la pena dividir el ciclo de vida de las microfinanzas en las siguientes fases:

- 1.** Inicial
- 2.** Crecimiento
- 3.** Media
- 4.** Madura

El Cuadro y las descripciones que siguen son simplificaciones. Cada país tiene sus particularidades, y las crisis económicas y/o financieras pueden afectar significativamente las características típicas de cada fase. Además en un mismo país las diversas regiones pueden mostrar características muy distintas, como si estuvieran en fases diferentes de la industria. Sin embargo, las fases constituyen patrones que ayudan en los análisis.

	Ciclo de Vida de los Mercados			
	Inicial	Crecimiento	Media	Madura
Intensidad Competitiva	Ninguna	Baja-Media	Alta	Muy Alta
Crecimiento del Mercado	Exponencial, 30% a 50% anual	Exponencial, 30% a 50% anual	Alto-Medio, 15% a 30% anual	Medio-Bajo, 5% a 15% anual
Diferenciación Producto/Servicio	Producto Único	Diferenciación en Producto	Productos y Servicio	Relación y Conveniencia
Precios al cliente	Muy Altos	Altos	Medios	Bajos
Costos de prestación	Muy Altos	Medios	Medios-Bajos	Medios-Bajos
Rentabilidad	Medio-Alta	Alta	Media-Alta	Media-Baja
Mensaje de Marketing	Educativo	Competitivo en Producto	Productos y Servicio	Relación y Conveniencia

Las Fases

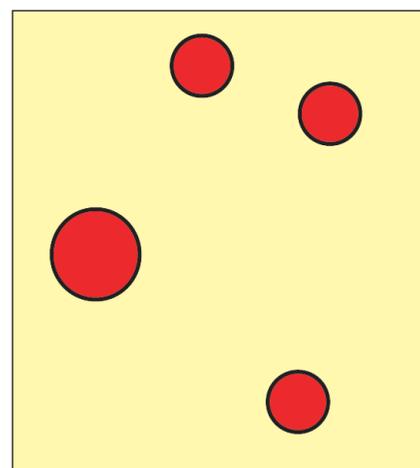
Fase Inicial

En la fase inicial del desarrollo de las microfinanzas, típica de la Microfinanzas en Argentina y Brasil, el mercado potencial es muchísimo más amplio que el mercado actual. Las instituciones de Microfinanzas atienden a menos del 5% de su mercado potencial y la gran mayoría de los clientes no conocen los productos y servicios de las instituciones de microfinanzas. Ellos financian sus actividades básicamente a través de prestamistas individuales y empresas comerciales. Su nivel de exigencia de calidad y costos de los servicios es muy bajo.

En esa fase el número total de clientes y de las operaciones realizadas crece en forma exponencial y muy rápida, las tasas de crecimiento anuales de la suma de las carteras del conjunto de las instituciones pueden estar por encima de los 50%. En sus primeros años, la cartera del BancoSol en Bolivia creció a más de 100% anual durante cuatro años consecutivos. Y varios países tienen experiencias similares.

En términos de las cinco Fuerzas de Michael Porter podemos afirmar que esa fase Inicial tiene las siguientes características:

1. Las organizaciones de microfinanzas son muy pocas y la competencia entre ellas es inexistente. Las condiciones de rentabilidad son muy favorables, con grandes márgenes entre los intereses activos y pasivos



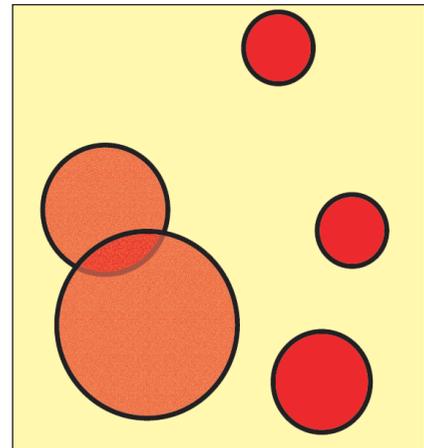
2. Los competidores potenciales están muy lejos en términos de los mercados potenciales de mediano y de corto plazo. La competencia entre las instituciones se da más por disputa de prestigio que por mercados reales
3. Los agiotistas y empresas comerciales son muy fuertes, dominan el mercado y tienen fuertes redes sociales con los microempresarios
4. Los microempresarios no visualizan los productos y servicios de las microfinanzas, ni saben aún como compararlos, sus exigencias de calidad son muy bajas. Además los clientes no los conocen, ni conocen sus productos. Su criterio de comparación para establecer sus preferencias son los prestamistas
5. Las condiciones de financiamiento mezclan condiciones comerciales y de subsidio. Muchos de los proveedores de fondos montan sus redes de instituciones de microfinanzas. Su poder sobre ellas es muy grande

Fase de Crecimiento

En la fase de crecimiento de las microfinanzas, típica de la Microfinanzas en México, el mercado potencial es todavía mucho más amplio que el mercado actual. Las instituciones de Microfinanzas atienden entre el 5% y el 20% de su mercado potencial.

En esa fase el número total de clientes y de las operaciones realizadas sigue creciendo en forma exponencial y muy rápida, las tasas de crecimiento anuales de la suma de las carteras del conjunto de las instituciones pueden estar por encima de los 30%.

1. Las primeras estrellas crecen en forma impresionante. Los niveles de competencia son en general muy bajos. Sin embargo, existen algunas pocas áreas de competitividad media, en los mercados donde se sobrepone la presencia de agencias de varios competidores
2. Comienzan a surgir los competidores potenciales pero su capacidad de afectar el mercado está en el mediano y largo plazo. Los grandes bancos ya se dieron cuenta de que hay mucho dinero en ese mercado y están comenzando sus experiencias pilotos
3. Los prestamistas y empresas comerciales comienzan a perder mercado en los segmentos donde las instituciones de microfinanzas comienzan a ingresar. Las tarjetas de crédito de cadenas comerciales es una estrategia de respuesta frecuente
4. Los clientes comienzan a identificar los productos micro-financieros pero conocen poco las diferencias entre ellos. La experiencia inicial pesa en sus lealtades. La demanda real crece aún más rápido que antes
5. Las condiciones de financiamiento mezclan condiciones comerciales y de subsidio. Las posibilidades de crecimiento de las instituciones de microfinanzas dependen en forma crítica si tienen o no tienen alguna relación con los financiadores

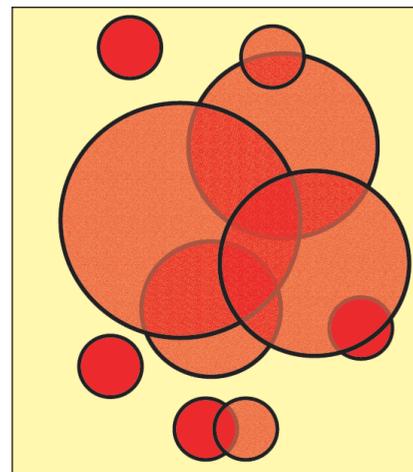


Fase Media

En la fase de crecimiento de las microfinanzas, típica de la Microfinanzas en Perú, Nicaragua, y El Salvador, el mercado potencial es todavía significativamente más amplio que el mercado actual. Las instituciones de Microfinanzas atienden entre el 20% y el 40% de su mercado potencial.

En esa fase el número total de clientes y de las operaciones realizadas sigue creciendo pero ya no tan rápidamente, pero sigue siendo un mercado mucho más dinámico que el resto de las economías nacionales. Las tasas de crecimiento anuales de la suma de las carteras del conjunto de las instituciones pueden estar entre 15% y 30%.

1. Existe un bloque de organizaciones "grandes," supervisadas o reguladas, endureciendo las condiciones de competitividad, y coexistiendo con muchas organizaciones "chicas." Esas instituciones crecen mucho más rápido que las demás y marcan el pulso de la industria. Los niveles de competencia son altos, pero existen muchas áreas de competitividad media y baja
2. Los competidores potenciales crecen rápidamente afectando el mercado. La Banca comercial comienza a ingresar en los sectores más altos de los microempresarios. Las tarjetas de débito y de crédito comienzan a generalizarse en esos sectores de microempresarios
3. Los agiotistas y empresas comerciales siguen perdiendo mercado y buscan conservar sus posiciones tradicionales. La Banca de Consumo se suma a ellos en la lucha por los mismos clientes
4. Los clientes ya saben a seleccionar los productos micro-financieros por su calidad y por su precio, la idea de lealtad se debilita. Ya comienzan a diversificar a sus carteras de crédito. Los nichos de mercado en que la demanda crece son de menor escala que antes. La segmentación cuidadosa del mercado, para llegar a nichos específicos se vuelve un factor crítico
5. Las condiciones de financiamiento son predominantemente comerciales. Los financiadores siguen siendo muy fuertes pero las barreras de acceso al financiamiento son menores que antes

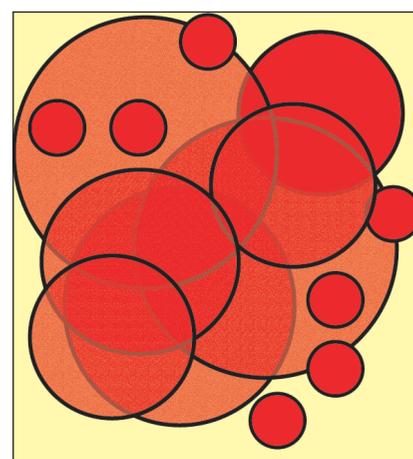


Fase Madura

En la fase Madura de las microfinanzas, típica de la Microfinanzas en Bolivia, el mercado potencial es todavía más amplio que el mercado actual, pero las instituciones de Microfinanzas ya atienden más del 40% de su mercado potencial. En esa fase el número total de clientes y de las operaciones realizadas siguen creciendo pero en forma lenta, para los patrones de las Microfinanzas. Aún así, sigue siendo un mercado más dinámico que el resto de la economía nacional. Las tasas de crecimiento anuales de la suma de las carteras del conjunto de las instituciones pueden estar entre 5% y 15%.

En términos de las cinco Fuerzas de Michael Porter podemos afirmar que esa fase Madura tiene las siguientes características:

1. Un bloque de grandes organizaciones copa dos tercios, 67%, o más de los segmentos más rentables de mercado, y las organizaciones "chicas" se quedan con la periferia. La competencia es muy alta, pero aún existen algunas áreas de competitividad media y baja
2. La banca comercial compite fuertemente en los sectores más altos de los microempresarios, pero sigue con dificultades para ingresar en pequeños nichos y plazas menores
3. Las empresas comerciales se mantienen en algunos segmentos, compitiendo con la banca comercial y con las microfinancieras en crédito de consumo. Los prestamistas se quedan en el crédito de oportunidad comercial. Las tarjetas de crédito y débito absorben una parte importante de la demanda de servicios de los microempresarios
4. La idea de lealtad prácticamente no existe. Los clientes administran una cartera diversificada de productos financieros de varias instituciones. La demanda real total sigue creciendo aunque en forma moderada



Las condiciones de financiamiento son absolutamente comerciales. Los financiadores siguen siendo muy fuertes pero las barreras de acceso al financiamiento son menores que antes.

La situación en América Latina

Con la excepción de 3 ó 4 países, las Microfinanzas se encuentran en una fase inicial y/o de crecimiento. Sin embargo, en América Latina son comunes los reclamos de sobre-endeudamiento y fuerte competitividad, principalmente de parte de instituciones que no atienden los requerimientos de productividad de los mercados en que operan.

El informe del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, publicado a fines del 2004, es ilustrativo y ayuda a clarificar ese tema. Aún considerando un margen de 20% de error en las cifras de su diagnóstico, las cantidades básicas son muy contundentes.¹¹

Muy clarificador también es la proporción entre las microempresas con 1 a 5 empleados y las microempresas emergentes, de una sola persona. Con la excepción de Perú, la proporción promedio es de sólo un 14% del total. Una relación de 1 a 7 entre esos dos niveles de desarrollo de las microempresas.

Share of Microenterprises in Latin America with MFI Credit

Country	Date of Household Survey	Number of Single -Person Firms	Number of Firms with 1-5 Employees	Total Number of Microenterprises	Number of Microenterprises with MFI Credit	Share of Microenterprises with MFI Credit
Bolivia	1999	1,300,313	62,008	1,362,321	379,117	27.83%
Nicaragua	1998	377,148	40,422	471,570	84,285	20.18%
El Salvador	1998	606,569	60,617	667,186	93,808	14.06%
Honduras	1999	832,941	58,239	891,180	107,054	12.01%
Chile	1998	1,069,139	138,045	1,207,184	82,825	6.86%
Guatemala	1998	1,328,476	93,238	1,421,714	71,187	5.01%
Costa Rica	1998	232,328	78,891	311,219	12,794	4.11%
Ecuador	1998	1,396,139	298,524	1,694,663	65,719	3.88%
Dominican Republic	1998	1,315,016	77,172	1,392,188	49,437	3.55%
Colombia	1999	5,726,653	775,152	6,501,805	219,240	3.37%
Paraguay	1998	319,113	668,213	987,326	30,203	3.06%
Peru	1997	4,102,561	2,763,632	6,866,193	185,431	2.7%
Panama	1999	267,854	21,150	289,004	6,390	2.21%
Mexico	1998	8,503,552	1,770,393	10,273,945	67,249	0.65%
Uruguay	1999	314,891	27,018	341,909	1,600	0.47%
Brazil	1999	16,567,943	2,421,810	18,989,753	62,485	0.33%
Argentina	1998	1,807,615	103,555	1,911,170	4,940	0.26%
Venezuela	1999	2,906,675	340,296	3,247,271	2,364	0.07%
Latin America Total Firms		48,975,225	9,798,375	58,773,600	1,526,128	
Latin America-Weighted Average Share						2.60%
Latin America-Unweighted Average Share						6.15%

Sources: Household surveys for number of microenterprises, Christen (2000) for number of microenterprises with MFI credit, except for Panama. Christens data refer to the second half of 1999 and cover most of the larger regulated financial institutions and NGOs lending to microenterprises, but do not cover credit unions. Data for the number of microenterprises with MFI Credit for Panama are obtained from the IDB loan files, refer to December 1999, and are as follows: Multicredit Bank 3881, Creditfundes 1549, and Mi Banco 960.

¹¹ *The Microfinance Experience in Latin America and the Caribbean*, informe presentado por Álvaro Rodríguez en la reunión de Manila, 4 a 8 de octubre de 2004.

Los Determinantes de la Rentabilidad en Microfinanzas

La idea de explicar los factores que determinan la rentabilidad de una IMF es para que sus Ejecutivos y Directores sepan girar los diales/botones para sintonizar la IMF con los buenos resultados.

Hay dos grandes fuentes de rentabilidad para una institución de microfinanzas:

- ▶ Las condiciones del ambiente en que opera
- ▶ Las políticas institucionales respecto a los segmentos de mercado que prioriza, a sus productos y a la relación con sus clientes

Las condiciones del entorno

Las condiciones del entorno que más influyen la rentabilidad son cuatro.

El grado de madurez del sector

En la medida en que el sector de microfinanzas madura, las condiciones de competencia cambian. Al inicio la oferta es muy reducida, los clientes tienen pocas opciones y su parámetro de referencia son las tasas de interés de los usureros. En un entorno así la demanda es alta y la capacidad de negociación de los clientes es muy baja posibilitando a las instituciones aplicar altas tasas de interés. En la medida en que el mercado madura la oferta aumenta incrementando el grado de rivalidad entre las instituciones de microfinanzas, los clientes conocen mejor sus opciones y las tasas de interés tienden a caer.

La experiencia boliviana es un ejemplo claro. En la medida en que el nivel de rivalidad del sector de microfinanzas fue creciendo las tasas de interés de los créditos fueron cayendo. En 8 años las tasas de interés efectivas cobradas por las principales instituciones de microfinanzas a sus clientes pasaron de 36% a 24%, bajando aproximadamente 1,5% por año.

El grado de dinamismo económico de los clientes

Cuando la demanda crece rápidamente las condiciones son favorables no solo para hacer crecer la cartera sino también para mantener tasas de interés más altas. Los dos elementos que inciden directamente en el crecimiento de la demanda son:

- ▶ La tasa de crecimiento de los sectores microempresariales. Ese crecimiento está ligado a los ritmos de urbanización y al dinamismo macroeconómico de la economía. Sin embargo, hay que tener claro que el número de microempresarios crece aún cuando la economía está en crisis
- ▶ La tasa de crecimiento de los ingresos de las familias de los sectores sociales de menores ingresos. En Latinoamérica el elemento que más incide en esos ingresos es el crecimiento de las remesas familiares de los emigrantes

El costo y las condiciones del financiamiento

- ▶ Los costos del dinero están determinados por los fondos de segundo piso, más por sus políticas, que por las condiciones de mercado. Los costos del dinero que predominan a nivel comercial están entre 9% y 12%. Los fondos públicos orientados a las microfinanzas, con tasas subsidiadas están creciendo rápidamente, aunque la mayoría está por encima de 6%
- ▶ Lo característico de esta primera década del siglo 21 es el crecimiento simultáneo de la oferta y de la demanda de financiamiento para las microfinanzas; y la consolidación de los mecanismos institucionales de esa transacción: fondos de segundo piso con reglas bien definidas e IMF con planes estratégicos y financieros

- Si bien los fondos disponibles para microfinanzas son más caros que para la banca comercial tradicional, no llega a constituir un problema serio, pues los márgenes (rendimiento menos costo financiero de cartera) aunque es posible trabajar en microfinanzas son todavía bastante altos. En la mayoría de los países esos márgenes están bastante por encima de 20%

Las condiciones institucionales

El marco normativo e institucional incide en la libertad para definir las tasas de interés, en la fuerza de los contratos y en los ingresos de las instituciones de microfinanzas.

En muchos países, autoridades y líderes políticos, imponen restricciones a las tasas de interés que las instituciones pueden cobrar. Esas leyes generan dificultades para las instituciones de microfinanzas, pero no evitan que, vía comisiones y otros cobros, las tasas de interés reales sean definidas por el mercado.

Sin embargo, las condiciones legales y judiciales pueden incidir en forma decisiva en la fuerza de los contratos y en los costos y plazos de cobranza. En la medida en que las instituciones judiciales sean más engorrosas y corruptas los riesgos de los contratos y sus costos de cobranza se incrementan, afectando notablemente los ingresos de las instituciones de microfinanzas.

Y finalmente las políticas fiscales y de seguridad laboral pueden incrementar los costos y reducir los márgenes efectivos de los resultados.

Los factores internos

En el nivel interno son siete los factores que influyen los resultados y por ende la rentabilidad.

Los Productos

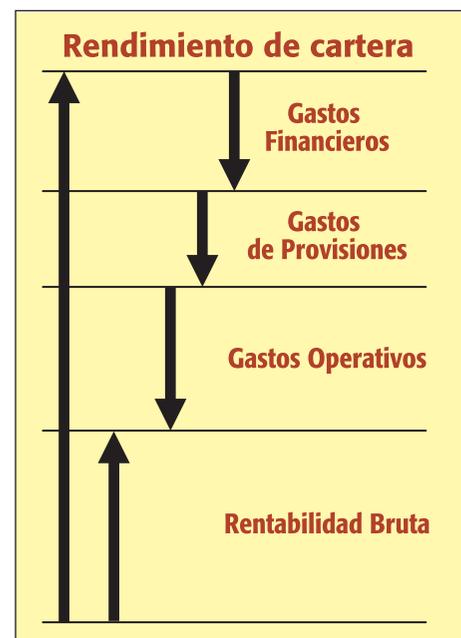
Los productos inciden en forma decisiva en la rentabilidad de la IMF porque su tasa de interés efectiva determina el rendimiento de su parte de la cartera de crédito. El rendimiento financiero de cada producto pone la línea de arriba desde donde se restarán todos los costos. El rendimiento financiero de un producto tiene que considerar las condiciones de competitividad del mercado, y las áreas prioritarias de diferenciación competitiva por las que opte la IMF.

La estructura de la cartera

La estructura de la cartera, es decir cuanto por ciento de la cartera está constituida por tal o cual producto, incide en la rentabilidad porque establece el peso específico de cada producto en la cartera, y cada producto tiene una rentabilidad particular. Las variaciones en la estructura de la cartera son procesos lentos, que requieren esfuerzos sistemáticos por varios años consecutivos, y puede implicar el desarrollo de nuevos productos y la expansión de la red de agencias.

La escala de operaciones

La escala de operaciones es, por lo general, el factor más importante alcanzar una división del trabajo que aproveche el potencial de productividad de todos los cargos de la organización. Ese aprovechamiento óptimo de todos los cargos, especialmente de los niveles gerenciales, reduce los costos unitarios de las operaciones y reduce la tasa de costos operativos. La escala de operaciones es especialmente importante cuando la cartera de la IMF es muy pequeña, y se mide en cientos de miles de o en pocos millones de dólares.



Costo promedio del Fondeo

La rentabilidad sale de la diferencia entre los intereses activos y pasivos. El costo promedio del crédito son los intereses pasivos. En microfinanzas la principal diferencia está en el acceso a fondo subsidiados o a fondos comerciales, la diferencia promedio es del orden de 5%, es decir, del mismo nivel que los rendimientos de activos típicos de la actividad. Las IMFs que trabajan con fondos subsidiados pueden tener tasas de rentabilidad bastante más altas que sus rivales.

El nivel de riesgo de la cartera

El riesgo de cartera jamás debe ser subestimado en términos de merma en la rentabilidad, pues incide de varias formas en su reducción. Los costos de las provisiones reducen el margen financiero. Y las actividades de cobranza dispersan a los agentes de crédito, aumentan los costos y hace difícil expandir la cartera.

La productividad institucional

La productividad debe ser vista en tres niveles: agentes de crédito, red de agencias y oficina central. Por lo general se realiza un gran esfuerzo para aumentar la productividad de los agentes de crédito, pero cuando su productividad pasa los 300 clientes, ese aumento se vuelve cada vez más difícil. Respecto a la productividad de la red de agencias y de la oficina central la apuesta casi exclusiva está por los sistemas de información. No habría que descuidar el nivel de horizontalidad de la red de agencias y el impacto de los procesos y de la división del trabajo en la determinación de la productividad de la institución en su conjunto. La experiencia Boliviana enseña que, cuando los márgenes entre intereses activos y pasivos bajan, la única solución está en aumentar la productividad de la organización en su conjunto.

Las Microfinanzas son Actividades de la Era del Conocimiento

En las actividades típicas de la era industrial, como la fabricación de autos y la industrial textil, el conocimiento que marcaba la diferencia competitiva entre las empresas era la tecnología impregnada en las máquinas.

En las empresas automotrices las líneas de producción determinan lo que deben hacer los seres humanos, y en las empresas textiles los telares automatizados pueden, incluso, prescindir de los seres humanos para operar conducidos por computadoras, en forma muy efectiva. En las actividades industriales los seres humanos no somos más que apéndices de las máquinas.

En las actividades típicas del siglo XXI, el factor principal, que aumenta la productividad de las personas y que posibilita la diferenciación en los mercados, es el conocimiento que está contenido en los procesos y en los cerebros de las personas que los realizan. En las próximas décadas estas tendencias se reforzarán, y las máquinas serán cada vez más funcionales, y subordinadas, a los procesos realizados y/o dirigidos por los seres humanos.¹²

Originaria en la segunda mitad del siglo XX, las microfinanzas se desarrollaron como una actividad típica de la era del conocimiento. La tecnología de las microfinanzas está formada por las habilidades que el personal ha desarrollado, y son los conocimientos que ellos tienen en sus cerebros acerca de los clientes y de sus negocios. En microfinanzas los agentes de negocio y los gerentes realizan tareas de alta complejidad, como la caracterización de las actividades de los clientes, evaluación de su disciplina crediticia, identificación y análisis de los riesgos potenciales de la operación, etc. Imposibles de ser realizadas sin una alta dosis de inteligencia,

¹² Quienes estén interesados en comprender mejor este tema puede leer los libros de Peter Drucker: *La sociedad Post-Capitalista* y *Los desafíos de la gerencia en el siglo XX*, ahí Drucker explica las diferencias en la organización de la producción en la economía industrial y en la economía post-industrial.

experiencia y buen criterio de parte de los operadores. Las situaciones que un operador de microfinanzas tiene que enfrentar ante una solicitud de crédito o un caso moroso son casi tan diversas como son diversas las realidades de las microempresas y las personalidades de los microempresarios. Saber manejar esa diversidad es el desafío diario de todo operador de microfinanzas.

Las actividades de un operador de microfinanzas son más parecidas a las actividades de un médico, que a las de un obrero fabril. Todos saben el peligro que significaría si un médico comenzara a repartir diagnósticos y recetas en forma mecánica. Sin embargo, hasta hoy predominan en las microfinanzas los enfoques que imitan las organizaciones fabriles del siglo XX. Se generan modelos organizacionales piramidales, y muy jerárquicos, que desconocen los procesos de generación y los flujos de conocimiento en la organización, y en su relación con el mercado. Y que desperdician el principal capital de la organización: el capital intelectual de su personal, especialmente de los operadores de campo.

Naturalmente es más fácil copiar los modelos fabriles, ya desarrollados, y continuar con las tradiciones autoritarias y burocráticas de nuestros países, pero si queremos construir organizaciones innovadoras deberíamos dar más atención a cómo funcionan las microfinanzas.

Los Capitales de una Organización de Microfinanzas

Cuando se habla del capital de una organización muchos lo asocian con la idea de sus activos contables, sin embargo, el valor de una organización de microfinanzas contiene varios otros elementos, que sin ser dinero ni bienes, son recursos que la organización utiliza diariamente para producir valor y que se suman para determinar su valor comercial.¹³

Esos activos intangibles, no considerados en los registros contables, son actualmente los responsables por la mayor parte del valor comercial de las empresas, en particular de las empresas de microfinanzas. La creciente importancia de esos activos intangibles, para las empresas, es uno de los principales factores que dieron nacimiento a los enfoques conocidos hoy por manejo del conocimiento.

En el caso de las empresas de Microfinanzas esos capitales intangibles son seis:

1. *La capacidad de aprendizaje y de innovación del personal y directores.*

- ▶ capacidad del personal y directores para aprender como son las microfinanzas, para desarrollar los modelos de negocio y para aplicar las políticas institucionales en la diversidad de situaciones que enfrentan a diario, su creatividad para reinventar los servicios, los productos, los procesos, y a ellos mismos como profesionales, en la medida en que evolucionan las condiciones del mercado y avanzan los conocimientos de la humanidad

2. *El conocimiento de la empresa sobre su mercado y su negocio.*

- ▶ Su conocimiento sobre los ciclos de negocio de los microempresarios, sobre la estacionalidad de sus actividades, sobre las tendencias económicas, sobre la competencia y sus estrategias, sobre el grado de maduración de las microfinanzas, y su propio modelo de negocio, con el cual ejerce su actividad empresarial

3. *La calidad de los productos y de los procesos internos de producción de gestión.*

- ▶ Las fortalezas de sus productos financieros respecto a las expectativas de valor de los microempresarios y a los productos de la competencia; y el desarrollo de los procesos internos que posibilitan elaborar esos productos, controlar su cartera y gestionar la institución en general; y los copyrights y patentes que pudiera tener en esa área

¹³ Existen abundantes trabajos sobre ese tema de parte de los consultores y estudiosos de manejo del conocimiento: Thomas Stewart, Kart Eric Sveiby, Ikujiro Nonaka, Georg von Krogh, Thomas Davenport, etc.

4. La imagen de la empresa con los clientes

- Las ideas, emociones y conclusiones con las cuales los microempresarios, especialmente los clientes, asocian la marca de la organización; que la distinguen y que la hacen única en relación con las demás organizaciones de microfinanzas

5. La imagen con las fuentes de financiamiento

- La imagen con la cual la organización de Microfinanzas es percibida por las fuentes de financiamiento, especialmente el grado de confianza profesional y solidez financiera que ha logrado proyectar ante ellas

6. La Red de alianzas institucionales

- El conjunto de alianzas establecidas con otras instituciones, sean las proveedoras de fondos, las fuentes de conocimientos, las prestadoras de servicios no financieros a los microempresarios, u otras instituciones de microfinanzas

A todos esos capitales intangibles hay que sumar el único capital tangible:

7. El patrimonio propio

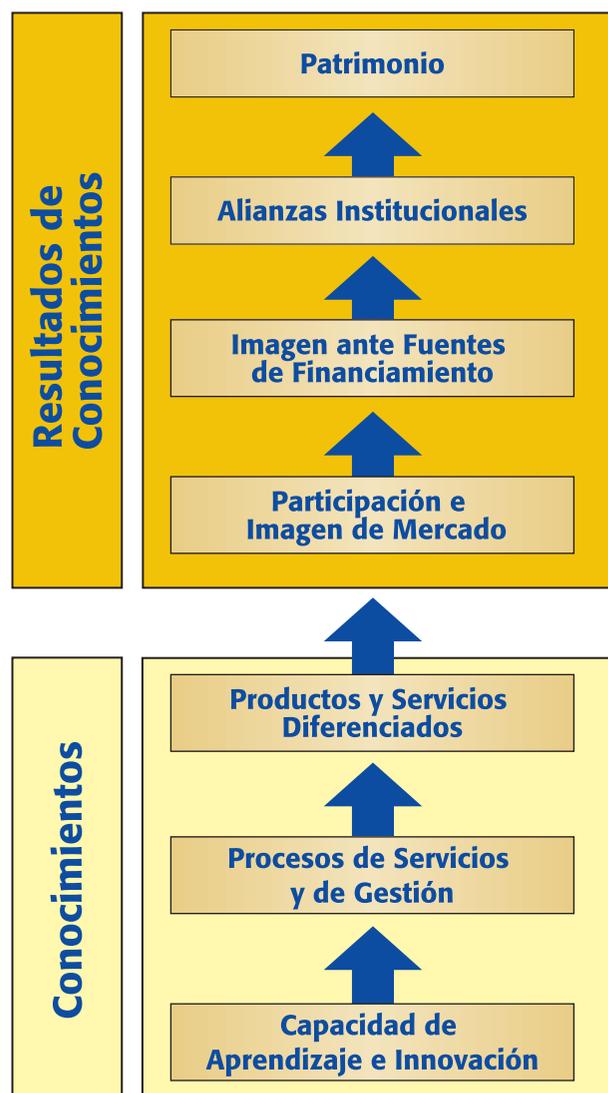
- Todos los recursos financieros y bienes que pertenecen a la organización, que se encuentra registrado en sus libros contables, y que se presenta en el balance como la diferencia entre los activos y el pasivo

Si observamos esos siete capitales podemos encontrar una clara relación de causa efecto entre ellos. Esa relación de causalidad fue lo que dio surgimiento al enfoque del *Cuadro de Mando Integral* desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, que constituye una herramienta notable de gestión estratégica.

Podemos ver que los tres primeros tipos de capital son conocimientos o son capacidades de adquirir y generar conocimientos (aprendizaje y creatividad), y que los cuatro últimos tipos de capital son resultados de los tres primeros.

La conclusión central es que los conocimientos y la capacidad de generar y adquirir conocimientos constituyen el motor de la capitalización de una empresa de microfinanzas. Por lo tanto el buen manejo de los procesos de generación y adquisición de conocimientos son decisivos para el desarrollo de cualquier organización de microfinanzas. Vivimos en un contexto global en el cual los recursos financieros no constituyen una limitación. Estamos en una época en que las microfinanzas han sido reconocidas como una línea de servicios que efectivamente contribuyen a la superación de la pobreza, y los recursos para ello no son escasos.

Una institución de microfinanzas que demuestre excelencia en las tres áreas de conocimiento (Aprendizaje e Innovación, Procesos Internos y Productos Diferenciados)

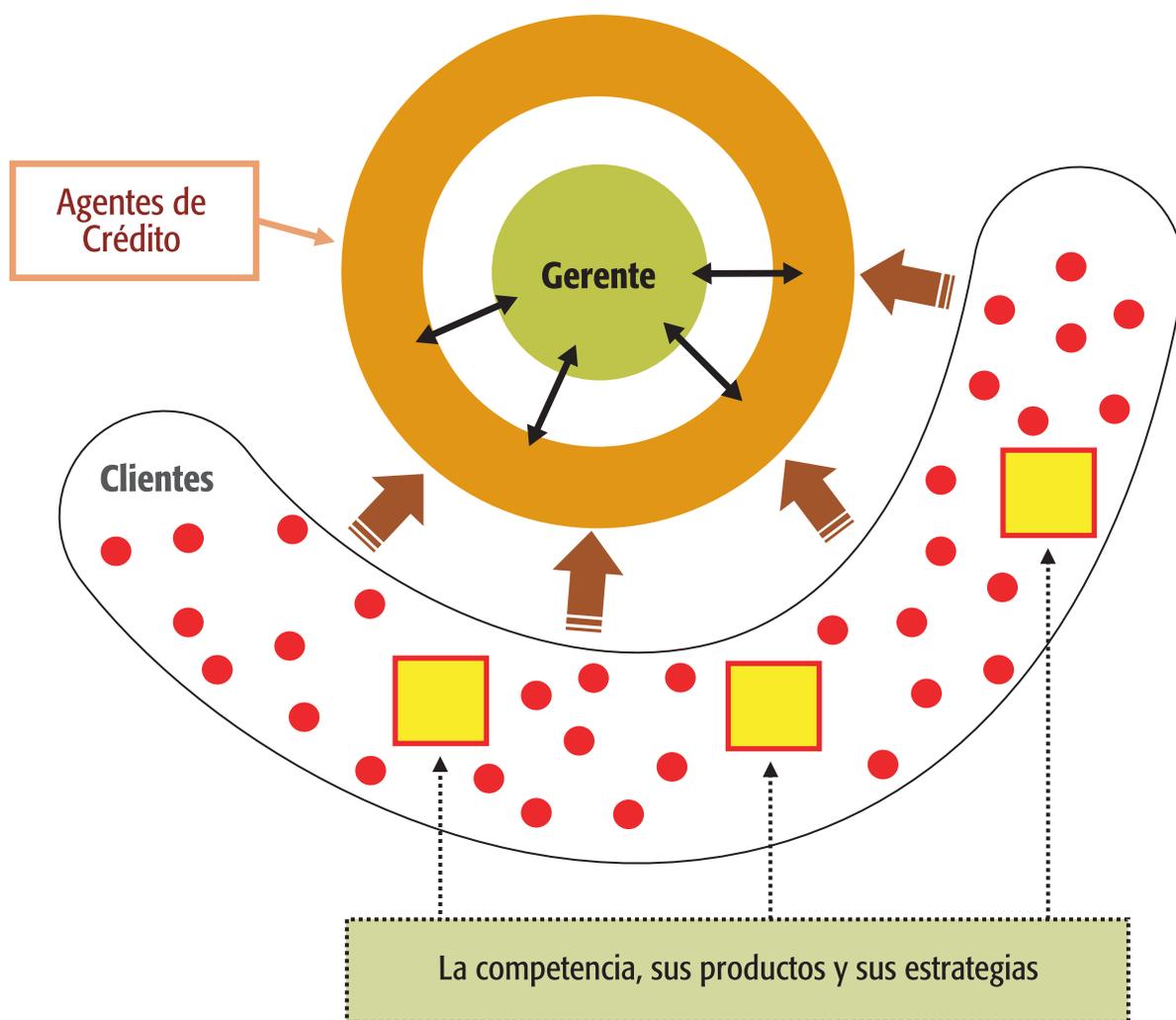


no tiene limitaciones para captar fondos y, gradualmente, desarrollar sus otros capitales y finalmente acumular un significativo patrimonio. El incremento de la capacidad de aprendizaje, el mejoramiento de los procesos internos y la capacidad de brindar servicios superiores a la competencia son orientaciones viables para que una IMF se desarrolle en los contextos de los países de América Latina.

El Aprendizaje en los Órganos de Línea de una IMF

Vale la pena dedicar un poco de atención a las fuentes y a los flujos de conocimiento y procesos de aprendizaje en una organización de microfinanzas, pues ellos son, literalmente, flujos de capital.

1. Los Agentes de Crédito, Oficiales de Crédito o Agentes de Negocios son las principales antenas de la organización, y son antenas inteligentes. Es a través de los agentes de crédito que la organización de microfinanzas tiene la mayor cantidad y diversidad de interacciones con sus clientes y su competencia.



- a. Los agentes de negocios son la principal fuente de información sobre los clientes, sus necesidades, sus ideas, su grado de satisfacción, sus opiniones sobre el mercado, su experiencia sobre los ciclos de su negocio, su conocimiento de su sector, etc. Si no se aprovecha esa capacidad de los agentes de negocios, se desperdicia un gran capital y se tiene que gastar mucho más en consultorías externas
 - b. Los agentes de crédito son además fuentes importantes de información sobre la competencia, sus estrategias, sus iniciativas, sobre la opinión de los clientes acerca de los productos que pueden constituir competidores problemáticos, etc
- 2.** El mandato y la capacidad de percepción y de análisis de los agentes de crédito resultan decisivos para la calidad del conocimiento que la organización recibe a través de ellos.
- a. Si el mandato del agente de crédito está restringido a colocar los créditos y garantizar la calidad de la cartera, su capacidad de percepción y su inteligencia se concentrarán en esos dos temas. Y todo lo demás pasará a un rango secundario, anecdótico o de importancia nula
 - b. Si el mandato del agente de crédito incluye hacer un análisis estratégico de los productos propios y de los competidores, del nivel de competitividad del mercado, de los factores clave de competitividad, de las estrategias de la competencia, de las nuevas expectativas de valor de los microempresarios, de los mercados emergentes, etc., y reciben una nivel de capacitación acorde con ello; los ángulos de percepción del agente de crédito se amplían notablemente, y sus análisis se vuelven mucho más integrados y profundos
 - c. En realidad es posible establecer una relación bastante fuerte entre el conocimiento que el agente de crédito absorbe del contexto en su labor diaria, y las características de su mandato, es decir, de sus responsabilidades en la organización. Mientras más amplio sea su mandato, más amplia será su capacidad de percepción. Como estamos hablando de seres humanos, habrán diferencias de inclinación, de intereses personales, de aptitudes, etc., entre los agentes de crédito; pero más allá de esas diferencias personales la percepción estará muy ligada al mandato que la organización le asigne
- 3.** Pero no solo la amplitud de percepción y la capacidad analítica de los agentes de crédito son importantes, sino también cuánto de esos conocimientos son compartidos con sus colegas, y especialmente con el Gerente de Agencia. En el día a día el agente de crédito adquiere grandes cantidades de conocimiento, pero normalmente no encuentra una forma de hacerlo fluir hacia arriba en la jerarquía. Como consecuencia de ello, la mayor parte de sus descubrimientos diarios no llegan al Gerente de Agencia, y cuando llegan están restringidos a dos temas: volumen y calidad de su cartera. Es decir, en la mayoría de las organizaciones de microfinanzas, en América Latina, ocurre un desperdicio sistemático de los conocimientos que los agentes de crédito adquieren y/o pueden adquirir en su rutina diaria de trabajo. Y después se ven en la necesidad de contratar consultores para recolectar un conocimiento que ya fue recolectado y desperdiciado.
- 4.** La solución no comienza por capacitar a los agentes de crédito en investigación de mercado y análisis estratégico, sino por reconocer esa inmensa oportunidad de aprendizaje que se desperdicia diariamente por la idea primitiva de que el mandato del agente de crédito se reduce a colocar créditos y controlar la cartera.
- 5.** Reconocida la naturaleza de Antenas Inteligentes de los agentes de crédito, la organización deberá crear un ambiente institucional y una rutina de trabajo en donde ese conocimiento adquirido diariamente sea expresado, procesado y compartido con los demás colegas.
- 6.** Una vez creadas esas condiciones, procede pensar en formas de desarrollo profesional para que el agente de crédito se perciba a sí mismo como un profesional en proceso continuo de auto-superación, y en función de ello imaginar las políticas de incentivo y reconocimiento a los resultados.

3

Aspectos Metodológicos y de Conducta

Este capítulo trata de los aspectos de metodología y conducta que el consultor debe tener en mente mientras diseña y conduce el proceso de planeamiento.

Parte de la premisa de que el consultor es corresponsable de la calidad de los planes estratégicos que facilita, y que su rol no puede reducirse a facilitar los aspectos metodológicos, sino también a evaluar y garantizar la calidad de los análisis que se realicen y de las decisiones que se tomen durante el proceso.

Expone las condiciones previas necesarias en la IMF para que se realice un proceso de planeamiento estratégico:

- ▶ La decisión de la IMF en realizar el proceso de planeamiento
- ▶ Que la IMF tenga resuelto los problemas inmediatos de supervivencia
- ▶ Que el gerente general sea la persona adecuada para conducir la IMF
- ▶ Y que exista la necesidad real de dedicar tiempo y recursos al planeamiento estratégico

Expone también las cuatro condiciones previas para el consultor:

- ▶ Saber de planeamiento estratégico
- ▶ Saber de Microfinanzas
- ▶ Saber facilitar y conducir procesos
- ▶ Conocer el contexto nacional: economía, legislación, microempresas, microfinanzas, etc

Se sugiere un conjunto de principios que el consultor debe asumir como elementos orientadores de su conducta para desarrollar una carrera profesional exitosa y satisfactoria, para él mismo y para sus clientes.

- ▶ Restringirse a sus campos de dominio técnico
- ▶ Evitar los conflictos de interés
- ▶ Priorizar los desafíos reales que encaran sus clientes
- ▶ Mantener la confidencialidad de la información de sus clientes
- ▶ Establecer relaciones horizontales con sus clientes
- ▶ Esforzarse por superar sus propios prejuicios y por ser objetivo

Por Qué las IMFs Hacen Planeamiento Estratégico

Las razones reales por las cuales las IMFs hacen Planeamiento Estratégico determinan sus expectativas y actitudes durante el proceso. Una de las primeras tareas del consultor es descubrir las razones reales por las cuales la IMF está interesada en realizar el proceso de Planeamiento Estratégico.

La experiencia Latinoamericana sugiere que las razones reales son combinaciones de seis tipos de motivaciones:

- a. **Exigencia de Financiadores:** La razón para hacer el plan estratégico no deviene de un desafío particular, de la organización o de su entorno. Sino que las fuentes de financiamiento requieren que la organización cuente con un Plan Estratégico como una de las condiciones centrales para el acceso a sus fondos. Los líderes no tienen tanto interés en la calidad del plan estratégico como lo tienen en contar con un documento convincente para las fuentes. (Por increíble que pueda parecer, esta es, actualmente, la razón real más frecuente entre las IMFs latinoamericanas.)
- b. **Problema Grave:** La organización está enfrentando un problema más grave que los acostumbrados, las expectativas de éxito de los líderes se están transformando en eminentes fracasos, o los éxitos pasados se están desvaneciendo; las soluciones tradicionales están fracasando, y la organización no cuenta con soluciones confiables a esa situación
- c. **Nueva Competencia:** La organización está bien, o por lo menos no está mal, sus problemas cotidianos son solucionables bajo los marcos estratégicos actuales, pero están surgiendo nuevos competidores y/o los competidores tradicionales están creciendo mucho más rápido que ella. Los líderes de la organización sienten que su futuro, de mediano y de largo plazo, está seriamente amenazado y necesitan contar con nuevas orientaciones para encarar esos nuevos desafíos
- d. **Nuevos sueños:** La organización ha venido acumulando una secuencia de éxitos y ha alcanzado una nueva plataforma. Los líderes se sienten seguros y aspiran lograr nuevos éxitos, en una escala superior a los ya obtenidos. Sin embargo, esos líderes sienten que las orientaciones estratégicas con las cuales están trabajando tienen limitaciones. Ellos desean desarrollar orientaciones confiables para esa nueva etapa de crecimiento
- e. **Transformación Organizacional:** La organización ha acumulado éxitos, ha alcanzado una nueva plataforma y los líderes aspiran pasar a una nueva forma organizacional, por ejemplo: pasar de ONG a Financiera, graduarse para poder captar ahorros, pasar de Financiera a Banco, etc. En esos casos los líderes esperan una ruta precisa de cómo transitar esa transformación
- f. **Actualización Estratégica:** La organización tiene por hábito actualizar su visión estratégica cada cierto tiempo. La organización avanza dentro de sus parámetros normales, pero sus líderes saben que el entorno y la organización cambian continuamente, y que el pensamiento estratégico es una habilidad que se desarrolla gradualmente. Ellos desean repensar su visión estratégica

La razón predominante, de esas seis, va a incidir mucho en como el consultor deberá manejar el proceso, en los temas a priorizar, en las características del Plan Estratégico y en los componentes de los productos que deberán existir al final del proceso. El consultor debe tenerlas identificadas para ajustar su plan de trabajo. En cualquiera de las combinaciones posibles, la labor del consultor va a consistir en lograr que los ejecutivos y directivos de la IMF visualicen los desafíos reales que tienen delante y conciben estrategias para enfrentarlos exitosamente.

El Rol del Consultor

Para los fines de esta Guía definimos al Consultor en planeamiento estratégico como un profesional independiente, externo a las organizaciones con las cuales trabaja, y que asiste a sus ejecutivos y/o directivos, en su esfuerzo por alcanzar los objetivos institucionales; resolviendo problemas, identificando y aprovechando oportunidades, incrementando su capacidad de aprendizaje y apoyando la implementación de cambios organizacionales.

El rol que el consultor asuma y las acciones que tome, cumpliendo ese rol, son claves para los resultados de los procesos de planeamiento estratégico.

Para entender el rol del consultor hay que tener claro que su responsabilidad central es lograr que la organización elabore el mejor Plan Estratégico posible, que el proceso clarifique los principales problemas, identifique las oportunidades, potencie a la organización y le brinde mayores posibilidades de éxito. Toda la conducta del consultor debe estar dirigida hacia el cumplimiento de esa responsabilidad.

Ello significa que el consultor no puede reducir su trabajo a aplicar una metodología interesante, o a mantener un buen estado de ánimo en los profesionales involucrados.

Su esfuerzo debe estar en generar situaciones y promover los análisis que estimulen la organización a repensar sus supuestos y creencias, a desarrollar su pensamiento estratégico, ayudándoles a resolver las dificultades que pueda encontrar en ese proceso.

El consultor necesita tener claro que todo proceso de planeamiento estratégico es un proceso de aprendizaje, que no es suficiente que él mismo esté claro sobre los problemas y/o que visualice posibilidades de la organización, sino que es necesario que sus clientes los descubran por sí mismos. Su ayuda debe ser funcional a ese propósito central.

En todo momento el consultor ayudará a su cliente a repensar sus ideas, a replantear sus problemas, a poner en cuestión sus creencias y preferencias. Es de ese esfuerzo de reinterpretación de una realidad ya “conocida” que nacen las mejores ideas de estrategias, que posibilitarán a sus clientes dar saltos cualitativos en su situación. Si el consultor se dedica a promover sus soluciones prefabricadas el proceso de planeamiento pierde potencialidad.

La labor del consultor jamás es mecánica, su accionar deberá siempre adecuarse a las características de su cliente y al tipo de situación que la organización está enfrentado objetivamente. Para lograrlo el consultor realiza varios tipos de labores, brindando:

- 1. Conceptos sobre gerencia**, planeamiento estratégico y microfinanzas, para orientar el pensamiento de los participantes en el proceso de planeamiento
- 2. Información en materia de tendencias económicas**, condiciones de mercado, experiencias aleccionadoras, casos de éxitos y fracasos, etc
- 3. Opiniones y casos que tengan valor evaluativo para las situaciones y ratios de la institución**, en comparación con otras IMF y con los estándares del sector
- 4. Herramientas metodológicas ad hoc, ideas y facilitación de los procesos de análisis y de síntesis**, sobre las situaciones institucionales y las propuestas de desarrollo
- 5. Intermediación para la solución de conflictos**, si éstos llegaran a ocurrir durante el proceso de planeamiento

Condiciones Previas

Es frecuente que los procesos de planeamiento estratégico no rindan los frutos esperados. Una de las principales razones de ello es que los actores (organización y consultor) no hayan cumplido algunas condiciones previas.

Las Condiciones Previas son básicamente de dos tipos:

- De la organización
- Del Consultor

Las Condiciones en la Organización

Hacer un ejercicio de pensamiento estratégico es siempre bueno. Salir de la rutina operativa, mirar el panorama grande, repensar los supuestos sobre el mercado, profundizar algunas líneas de análisis, jugar con el rompecabezas de la estrategia, etc., son actividades no solo vitales sino que, casi siempre, valen mucho más que el tiempo y el dinero invertido en ellas.

Sin embargo, existen algunas condiciones necesarias sin las cuales los procesos de planeamiento estratégico no rinden sus frutos:

1. **La organización no quiere hacer el proceso.** Parece obvio, pero no es. En Latinoamérica, el planeamiento estratégico se ha expandido más por exigencia de las fuentes de financiamiento que por requerimiento de las organizaciones de microfinanzas para afrontar la competencia. Es común que las organizaciones de microfinanzas realicen procesos de planeamiento sólo para atender los requerimientos de los organismos de financiamiento. Cuando ello ocurre, las organizaciones dan un tratamiento protocolar al proceso, su objetivo no es tener una mejor visión estratégica, sino un documento para completar el fólter de la solicitud de financiamiento
2. **Los problemas de supervivencia inmediata tienen que estar resueltos.** De nada sirve elaborar un plan de mediano o de largo plazo cuando la institución se está hundiendo por un conflicto abierto entre los socios y directores o por una mora descontrolada. En esas situaciones la inteligencia de la gente se concentra en el presente, y su horizonte temporal es muy reducido. En esos casos lo mejor es resolver primero esos problemas inmediatos para después pensar en el futuro
3. **Cuando el Gerente General es la Persona equivocada.** De nada sirve hacer un proceso de planeamiento estratégico cuando el Gerente General no tiene las competencias básicas o no está dispuesto a afrontar los cambios organizacionales. Tampoco es efectivo hacer un proceso de planeamiento con un Gerente incompetente, cambiarlo y después contratar otro Gerente para implementar el Plan Estratégico. Lo mejor es primero cambiar de Gerente y, después, realizar el proceso de planeamiento ya con el nuevo Gerente
4. **Cuando la estrategia está bien y los problemas existentes pueden ser resueltos mejorando las políticas y los procesos de gestión.** Cuando ocurre ello, el proceso de planificación termina por no valer el tiempo y el dinero invertidos y los participantes sienten una angustia por las tareas acumuladas y el tiempo perdido

Las Condiciones del Consultor

Planeamiento estratégico no es sólo cuestión de aplicar bien una metodología, ser democrático y ser motivador. Todo ello es necesario pero se requieren cuatro competencias básicas:

1. **Saber de Planeamiento Estratégico.** El consultor tiene que entender como los éxitos, los fracasos y las derrotas dependen de cómo la organización maneja sus condiciones internas y la relación con su entorno, qué es competitividad, qué es ventaja competitiva, como se gerencia una empresa y como se desarrollan sus capacidades, cómo se organizan los objetivos de corto, mediano y largo plazos, qué es un mapa estratégico, qué es un cuadro de mando integral, etc
2. **Saber de Microfinanzas.** es decir, conocer bien las diversas metodologías de crédito, entender las diferencias entre los microcréditos y los créditos de grandes montos, la importancia de la alta rotación del capital de los microempresarios, la importancia de la estacionalidad de sus oportunidades de negocio y cómo ellos las manejan, de los factores críticos de los costos operativos, de gestión de cartera, de gestión de recursos humanos, las diferencias de necesidades y estilos empresariales entre los hombres y las mujeres, etc. Además, debe saber de administración de empresas, particularmente de finanzas, y conocer la idiosincrasia de las organizaciones, empresas y grupos humanos que se dedican al negocio de las microfinanzas
3. **Saber facilitar y conducir procesos.** Es decir, cómo acompañar a los grupos de personas para que realicen análisis, generen ideas y tomen decisiones estratégicas. Debe ser consciente que su papel principal es ayudar a las personas a explicitar sus supuestos, a repensar sus creencias, a reinterpretar su información, a caminar por territorios poco explorados por ellas y a tomar decisiones de gran importancia para su futuro. Y naturalmente, necesita conocer las dinámicas de grupo que optimizan la generación de conocimientos

4. Conocer el contexto nacional. No es posible interpretar la situación de una empresa sin tener claro los parámetros básicos de su entorno, los grandes segmentos de mercado, su escala, grado de desarrollo del sector, grandes operadores, marco normativo, etc. Esos elementos deben ser dominados previamente por el Consultor para que pueda interpretar los datos que se procesarán durante el planeamiento

Si el consultor no atiende algunas de esas condiciones es más productivo que reduzca su rol a realizar algún proceso breve de desarrollo organizacional orientado a resolver esos problemas urgentes.

Si las brechas de competencias del consultor son pequeñas, puede ser posible la realización de un esfuerzo de desarrollo profesional, alcanzable en un horizonte de pocos meses.

Si el consultor siente que sus carencias son de fondo debería dedicarse a calificarse y/o autocalificarse, por dos o tres años, antes de asumir esa clase de responsabilidad. Y responder a la IMF con un apoyo de corto plazo orientado a preparar las condiciones para que un consultor capacitado lidere el proceso de planeamiento estratégico en un futuro próximo.

Además de las competencias señaladas el consultor debe saber:

- ▶ Recoger, ordenar, priorizar, analizar y condensar información financiera y organizativa
- ▶ Planificar y manejar eventos de larga duración, particularmente la selección de los temas prioritarios para la IMF y asignación de tiempo a cada uno de ellos
- ▶ Apoyar a las IMF en la redacción de Planes Estratégicos y de Negocios

Las condiciones contractuales

El trabajo del consultor comienza a partir del momento que el cliente lo busca. Los clientes se acercan a los consultores con preocupaciones y expectativas muy específicas. La primera tarea del consultor es entender esas preocupaciones y expectativas.¹⁴ Las conversaciones preliminares son la primera oportunidad del consultor para conocer las preocupaciones y expectativas de los stakeholders de la organización con que va trabajar.

El consultor comienza su trabajo facilitando esas conversaciones para ayudar al cliente a expresar lo mejor posible sus expectativas y preocupaciones. La importancia de ese momento preliminar es que ahí comienza:

- ▶ El diagnóstico de la institución
- ▶ El establecimiento de los acuerdos básicos para la realización del trabajo
- ▶ La construcción de una relación de confianza que se desarrollará durante el proceso de planificación

Muchas veces, en esas conversaciones el cliente forma su primera impresión del consultor que le va apoyar en la concepción de la estrategia de su organización, y viceversa respecto al consultor y su cliente.

Hipotéticamente el tratamiento de las condiciones contractuales se inicia con la presentación de Términos de Referencia por parte del cliente, sin embargo, en la mayoría de los casos no es así; el cliente tiene sus ideas básicamente definidas, en su cabeza, pero no las tienen escritas bajo la forma de TdR. Esas ideas emergen en las conversaciones preliminares.

Las condiciones

Una vez expresada las reales expectativas del cliente, vía las conversaciones y traducidas en Términos de Referencia para el contrato, el consultor necesita desarrollar su Propuesta Técnica. El consultor debe adecuar su propuesta a las expectativas y necesidades específicas de su cliente, sin perder de vista los problemas centrales

¹⁴ Mientras mayor sea la confianza lograda por el consultor en esa fase preliminar, mayores serán sus posibilidades de realizar una labor efectiva y contribuir al desarrollo estratégico de la organización.

que la organización necesita resolver. En el largo plazo su trabajo será evaluado en función de su efectividad en la solución de los problemas centrales que la IMF está enfrentando, más allá de la conciencia de sus líderes tengan de ellos en los inicios de la consultoría.

En una sección aparte ya hemos ejemplificado algunas motivaciones típicas que las organizaciones y sus líderes puedan estar teniendo para hacer el proceso de planeamiento estratégico. En función de la situación que el consultor detecte en la IMF, él deberá elaborar su propuesta técnica y su plan de trabajo para atender las necesidades principales de la organización y las preocupaciones y expectativas de sus líderes.

La elaboración de la Propuesta Técnica debe ser asumida como una actividad interactiva, donde el Consultor presenta una versión preliminar y el cliente verifica si, básicamente, responde a sus preocupaciones y expectativas, y hace sus comentarios y sugerencias de cambio. A partir del feedback del cliente, el Consultor realiza ajustes a su propuesta. El ciclo se repite hasta que el cliente expresa su conformidad. Ese proceso es muy importante, pues posibilita un conocimiento inicial de ambas partes, que podrá ser muy útil posteriormente.

La Propuesta Técnica tendrá que responder a tres elementos:

- i. Al tipo de desafío que la organización, objetivamente, tiene por delante
- ii. A las preocupaciones y expectativas de sus líderes
- iii. A las limitaciones de tiempos y recursos disponibles para realizar el proceso

Al considerar esos tres elementos el consultor debe tener claro que su responsabilidad profesional le obliga a priorizar el primero. Es decir, el consultor debe diseñar su trabajo en función de las necesidades objetivas de la organización, y adecuarla de modo que también pueda atender las preocupaciones y expectativas de sus líderes y que sea viable dentro de las restricciones de tiempo y recursos que la organización tenga disponibles para el planeamiento. El consultor debe tomarlo como un principio, pues su credibilidad profesional de largo plazo dependerá en forma crítica en cuanto él logra ser consistente con ese criterio.

La Propuesta Técnica desarrollada por el consultor, y consensuada con el cliente, debe ser asumida como un punto de partida para realizar su trabajo, pero el consultor debe estar alerta, pues en la medida que vayan avanzando los análisis y conociendo mejor la realidad de la institución, nuevos elementos y necesidades van ir aflorando, obligándolo a realizar diversas adaptaciones a su propuesta inicial.¹⁵

La División de Responsabilidades

Una fuente de dificultades bastante común es la confusión acerca de los roles y responsabilidades de los consultores y de las organizaciones. Ello es clave porque la calidad final del trabajo va depender de que cada uno cumpla con su parte en la tarea. El consultor debe, entonces, certificarse de que los roles y responsabilidades queden claramente definidas en el contrato.

Ejemplos de responsabilidades que deben estar claramente especificadas:

- i. El recojo y la calidad de la información necesaria para realizar los diagnósticos y análisis
- ii. El registro de los conocimientos generados durante los trabajos de grupo y talleres
- iii. La redacción de los informes y del mismo Plan Estratégico

Hay que buscar un equilibrio entre responsabilidades y responsables que genere las condiciones para hacer el mejor trabajo posible y maximizar el intercambio de conocimientos entre el consultor y la organización. El error

¹⁵ Hay que tener presente que la adaptabilidad del Consultor es una condición indispensable para que sus trabajos sean exitosos. Y que la rigidez y la pereza mental conspira contra la calidad de su trabajo. El éxito de la consultoría es el objetivo central del proceso, el consultor deberá hacer lo necesario para que al final el cliente haya logrado definir los objetivos estratégicos de la IMF y cómo lograrlos.

clásico, frecuentemente promovido por los mismos clientes, es querer que la consultoría se reduzca a la entrega de un producto final, tipo Caja Negra, es decir, reducir la consultoría a la entrega del documento con el Plan Estratégico.

El consultor debe plantear su trabajo de planeamiento como una experiencia breve que posibilite a los líderes de la organización desarrollar sus capacidades de pensamiento y de gestión estratégica; de manera que el cliente se fortalezca en el dominio de los temas estratégicos y que no se desarrollen elementos de dependencia futura hacia el consultor. Más importante que el documento del Plan es el aprendizaje en el pensamiento estratégico que el cliente pueda experimentar durante el proceso de planeamiento.

Cuestiones de Conducta del Consultor

La Preparación Conceptual y Metodológica

La conducción del proceso de planeamiento estratégico presupone que el consultor maneje bien cuatro elementos:

1. El conocimiento de microfinanzas y de los métodos de gestión correspondientes, que se refleje en un amplio portafolio de experiencias de consultorías y trabajos en ese campo
2. Las características y tendencias básicas del mercado de microfinanzas a nivel nacional
3. El conocimiento de los principios del pensamiento estratégico empresarial y de los métodos para el desarrollo de estrategias, particularmente para IMF
4. La práctica de pensar y repensar problemas e ideas, y de organizar procesos grupales de pensamiento analítico y creativo

Ese aspecto es frecuentemente descuidado. Se presume que el consultor es un profesional que lo sabe todo, cuando en realidad no lo es. Normalmente los consultores de planeamiento estratégico tienen conocimientos destacables en su campo. Pero, como todos los demás profesionales, sus conocimientos están repletos de puntos débiles y en continuo proceso de obsolescencia. Casi siempre sus dominios conceptuales y técnicos están retrasados respecto a los avances globales de la planeación y la gestión estratégica.

El consultor debe hacer un esfuerzo sistemático de desarrollo de sus competencias profesionales, debe tener un plan de autoformación en continuo desarrollo, y debe restringir sus áreas de intervención a los temas que ya domina profesionalmente. El consultor necesita tener identificados los autores (libros y artículos) que lideran el desarrollo de esos temas a nivel global, y leerlos, buscando renovar y consolidar su propia formación profesional.

Una vez identificados los temas y análisis que van a tener mayor importancia en el proceso que tiene en manos en ese momento, el consultor debe realizar un esfuerzo de auto-evaluación de sus competencias y de superación de sus limitaciones en los temas que tendrán importancia en el proceso que está conduciendo: segmentación de mercado, análisis financiero, manejo de marca, indicadores de desempeño, cuadro de mando integral, análisis competitivo, diseño organizacional, desarrollo de productos, escenarios, tendencias poblacionales, desarrollo de las microfinanzas, responsabilidad social empresarial, gobernabilidad institucional, etc.

La Preparación en Información del Contexto de Microfinanzas

La información de las características básicas del mercado de microfinanzas a nivel nacional es un requisito para que cualquier organización pueda definir sus objetivos de mercado y dotarse de orientaciones estratégicas en esa área. Sin embargo, el consultor no puede dejar que esa responsabilidad sea asumida sólo por su cliente, él también debe dominar esa información.

Tal como se explica más en detalle en otra sección de la Guía esa información debe cubrir los aspectos más saltantes del mercado microfinanciero, como conjunto de actores y condiciones.¹⁶

- i. Población microempresarial, su composición y dinámicas de crecimiento
- ii. Tamaño de los principales segmentos del mercado potencial
- iii. Crecimiento del mercado real (número total de clientes de microfinanzas)
- iv. Marco institucional de las microfinanzas y las restricciones que genera

Esa información se obtiene en las estadísticas poblacionales nacionales y en las publicaciones especializadas en microfinanzas. Después de revisar e interpretar esa información el consultor debe estar en condiciones de caracterizar en que fase del ciclo de vida se encuentra la actividad de las microfinanzas en el país (inicial, crecimiento, media o madura) y tener algunas hipótesis sobre las condiciones generales y de competitividad bajo las cuales su cliente tiene que operar. (Ver sección sobre ciclo de vida de las microfinanzas)

Otra área de información en que el Consultor debe buscar prepararse lo mejor posible es respecto a los cambios, tendencias y escenarios del contexto nacional. Este es un tema en que los Gerentes y Directores de las organizaciones de microfinanzas, al estar tan absorbidos en los aspectos operativos, tienden a descuidarlos y su importancia para definir las estrategias es crucial.

El propósito de esa área es la visualización de sus condiciones futuras y de las grandes oportunidades y amenazas que se están configurando en el horizonte. Previo al Taller de Planeamiento Estratégico, el consultor debe conseguir información sobre las tendencias macroeconómicas que pueden incidir en el desarrollo de los microempresarios, en el marco normativo de las microfinanzas y en las fuentes de financiamiento.¹⁷

Respecto a los cambios y tendencias en el sector de las microfinanzas el consultor debe buscar información sobre:

- i. El Desarrollo de la Demanda
- ii. El Marco Institucional
- iii. El Desarrollo de la Competencia
- iv. Donantes e Instituciones de Financiamiento
- v. Inversionistas

Lo recomendable es que el consultor, responsable del proceso de planeamiento estratégico, se informe sobre esos temas, leyendo revistas y artículos especializados, consultando con especialistas sectoriales, navegando en Internet, y que prepare un breve resumen, que sirva para los análisis de mercado que se realizarán en el Taller de Planeamiento Estratégico.¹⁸

Otra opción, es que, antes del **Taller de Planeamiento Estratégico**, la organización, orientada por el consultor, realice un seminario sobre ese tema con expertos en los diversos campos a ser analizados. La experiencia es que los expertos son profesionales brillantes en sus áreas especialidad, pero es común que no tengan profundidad de análisis en los temas que constituyen desafíos estratégicos específicos para las organizaciones de microfinanzas. Es frecuente que esos seminarios tomen bastante tiempo y terminen no tratando lo suficiente varios aspectos claves para los análisis estratégicos. Por ello lo más recomendable son las entrevistas semi-estructuradas con los expertos (intelectuales o prácticos) y la elaboración de un grupo de conclusiones, orientadas a los análisis que se pretende realizar.

¹⁶ Ver la sección "Características Básicas del Mercado."

¹⁷ Es frecuente que las simpatías políticas e ideológicas de los ejecutivos y directores de las IMF los lleve a inclinarse por ciertas interpretaciones de los fenómenos sociales. Esas preferencias pueden generar expectativas de escenarios poco realistas. El consultor deberá mantener su independencia intelectual y hacer un esfuerzo sistemático por sustentar sus hipótesis de tendencias y escenarios en un abanico amplio de marcos interpretativos (empresarios, organismos internacionales, independientes, etc.).

¹⁸ Ver el esquema de análisis y tratamiento de esos temas en la sección "Tendencias y Escenarios"

La formulación de Hipótesis sobre la Organización

Una herramienta clave del Consultor para contribuir a que las organizaciones elaboren buenos planes estratégicos son sus hipótesis de trabajo. Desde el inicio de la relación, en las coordinaciones preliminares, en las lecturas de los documentos institucionales, hasta el final del proceso, el Consultor debe hacer un esfuerzo continuo por explicitar para si mismo sus impresiones iniciales sobre la organización.

Una crítica frecuente, y justa, de muchas organizaciones es que los Consultores ya llegan con sus esquemas montados y sus juicios establecidos; y que el proceso de planificación no es más que una "obra de teatro" para redactar el plan que ellos ya tenían preelaborado en sus cabezas.

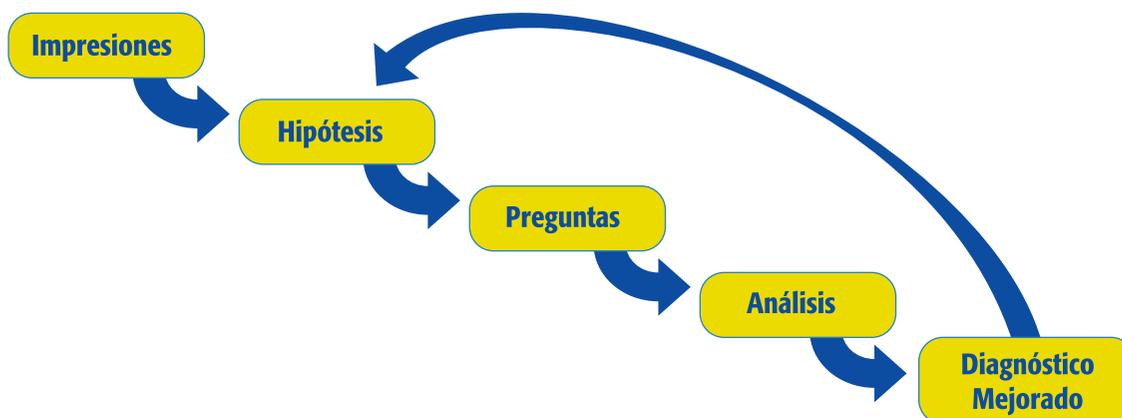
En realidad las impresiones iniciales son muy importantes, son una expresión de la intuición, de experiencia acumulada, de la riqueza del portafolio de casos del Consultor. Sin embargo, esas impresiones iniciales pueden estar equivocadas e inducir a errores. Además, cada organización es un caso particular y merece ser tratada en forma individualizada.

Para ello el Consultor debe hacer un esfuerzo continuo por explicitar sus impresiones, para no dejar que ellas cumplan un rol de prejuicio sino de hipótesis de trabajo. Al tomarlas como hipótesis el Consultor no las asume como si fueran hechos de la realidad. Al tomarlas como hipótesis el Consultor las pone en tela de juicio, y las utiliza para formular preguntas a si mismo, a los entrevistados y a los participantes del proceso.

Lo recomendable es que el Consultor jamás afirme sus impresiones como su "diagnóstico previo" de la organización, sino que las utilice para desarrollar líneas de exploración y análisis de la realidad institucional.

Ello significa que:

- ▶ Las impresiones deben transformarse en hipótesis
- ▶ Las hipótesis deben transformarse en preguntas
- ▶ Las preguntas deben dirigir los análisis de profundización del diagnóstico institucional,
- ▶ Las respuestas obtenidas deben servir para mejorar su diagnóstico
- ▶ Ese diagnóstico mejorado debe constituirse en nuevas hipótesis que retomen el ciclo de profundización del diagnóstico



La aplicación de ese enfoque significa que el Consultor debe realizar una actividad privada permanente de cuestionamiento, de actualización/ajuste y de operativización de sus hipótesis de trabajo mientras avanza el proceso de planeamiento estratégico. Su diagnóstico irá mejorando gradualmente hasta el final mismo del proceso.

Obligaciones Éticas

La posición del consultor es muy privilegiada, él maneja información reservada de sus clientes, sus problemas, competencias clave, debilidades, estrategias, técnicas, etc., cuya difusión podría perjudicarlos. Además, su misma función profesional, de quien analiza, diagnostica y recomienda le pone en una posición de ventaja respecto a sus clientes. Ello le impone al consultor la obligación de asumir una conducta claramente orientada por principios éticos.

La lista que sigue no pretende ser completa, sino resaltar aquellas que la experiencia ha demostrado ser más importantes.

1. **Los campos de dominio técnico.** El consultor debe ser consciente de los campos en cuales tiene dominio técnico y de los límites de sus conocimientos, restringiendo su intervención a aquellos temas donde está en condiciones de hacer aportes reales a sus clientes. Y si, en algún momento, percibe que está cruzando las fronteras de sus conocimientos, él debe ser transparente con sus clientes sobre esa limitación
2. **Conflicto de Intereses.** En cada contrato el consultor pone su tiempo y sus conocimientos al servicio de los intereses de sus clientes. En todo momento el consultor debe evitar que sus intereses particulares predominen. Ello obliga también que el consultor evite ponerse al servicio de clientes que tengan intereses opuestos entre sí o participar en procesos en que la información privada de un cliente sea utilizada en acciones que lo perjudican
3. **La responsabilidad del consultor.** La responsabilidad del consultor está en contribuir al desarrollo institucional de su cliente. Sin embargo, puede haber conflicto entre el desarrollo institucional de su cliente y las expectativas con que los clientes están proponiendo la consultoría. En algunos casos puede ser difícil manejar los conflictos entre los intereses reales (su viabilidad estratégica de la institución) y las expectativas (de corto plazo) de sus ejecutivos y directivos. La conducta del consultor deberá orientarse principalmente por las necesidades del desarrollo institucional de sus clientes, más allá de la conciencia que ellos puedan tener de esas necesidades. (ver las razones por las cuales las IMF ponen en marcha procesos de planeamiento estratégico)
4. **Confidencialidad.** En el mundo de las microfinanzas hay competencia de mercado y hay rivalidades personales. El consultor debe recordar que su responsabilidad con los clientes no termina con la culminación del contrato. Toda información privada de sus clientes y ex-clientes, cuya difusión pudiera perjudicarlos de alguna forma, debe ser mantenida como reservada. Lo que el consultor es libre de difundir son las lecciones que él ha extraído de las experiencias vividas y/o conocidas, pero respetando siempre el compromiso de confidencialidad ante sus clientes y ex-clientes
5. **Relaciones Horizontales.** La consulta médica, en la cual el médico es un profesional y el paciente es un inexperto, es muy distinta de la consultoría en planeamiento estratégico. En nuestro caso, tanto el consultor como el cliente son profesionales en su campo. El consultor puede saber un poco más en algunas áreas, pero no debe olvidar que, en otras áreas, el cliente puede tener un conocimiento mucho más concreto y confiable que el suyo. El consultor debe proponer la relación profesional en términos de un trabajo conjunto de generación de nuevos conocimientos, y no de transferencia unidireccional
6. **Objetividad.** El consultor debe hacer un esfuerzo sistemático por evitar caer en prejuicios, ideas preconcebidas, soluciones prefabricadas, aplicación mecánica de otras experiencias. Como todo ser humano, el consultor tiene sus preferencias, inclinaciones, ideas, etc. El consultor debe hacer un esfuerzo para ser consciente de sus concepciones y valores, de las diferencias que pueda haber con sus clientes y de los conflictos de intereses que puedan presentarse en el proceso de la consultoría. Debe, entonces, tratar abiertamente los temas en que pudiera haber diferencias significativas de opinión
7. **Orientación en la Neblina.** Seguramente en la vida real se presentarán situaciones confusas donde, además de estos principios éticos, sean necesarios otros más, en esos casos el consultor debe procurar tener una postura con la cuál logre una conducta moralmente consistente con sus clientes y consigo mismo

4 Preparación

La preparación de un proceso de planeamiento estratégico tiene dos componentes:

- ▶ Recojido de Información
- ▶ Elaboración de un Diagnóstico Inicial

En este capítulo se dan instrucciones sobre como acopiar la información de la IMF y de su entorno y se lista los temas sobre los cuales trabajar. Ese proceso de acopio de información requerirá de un conjunto de formatos e instrumentos, que están agrupados en el capítulo 9.

El acopio de información tiene que considerar cuatro grandes áreas:

- ▶ Información contable, financiera y de gestión que ya existe en la IMF
- ▶ Generación de información nueva por medio de la aplicación de cuestionarios y encuestas a los directivos ejecutivos y al personal en general
- ▶ Información del entorno de las microfinanzas, en publicaciones especializadas o por medio de entrevistas con expertos en el campo
- ▶ Información de los clientes de la IMF y de los principales competidores

La información contable, financiera y de gestión levantada se expresará en un conjunto de cuadros, gráficos y la información recogida las personas se agrupará en tablas con los resultados de las encuestas y entrevistas. Esa información será utilizada posteriormente en el proceso de planeamiento estratégico.

Se da una atención especial a la elaboración de un Diagnóstico Inicial de la IMF. Ese Diagnóstico inicial tiene dos propósitos básicos:

- ▶ Saber si la IMF está en condiciones de realizar un proceso de planeamiento estratégico o si necesita de tratar previamente algún problema
- ▶ Caso sea recomendable el proceso de planeamiento estratégico, identificar cuáles son los temas que deberían ser priorizados

El Diagnóstico inicial busca levantar información para identificar seis áreas de riesgo:

1. Grave deterioro de la cartera
2. Insolvencia o crisis de iliquidez
3. Pérdida de una proporción significativa del patrimonio
4. Crisis en la Gerencia General, Financiera y/o de Crédito
5. Crisis en el Gobierno Institucional
6. Crisis económica, quiebras, leyes u otras amenazas de alta peligrosidad

El Recojo de Información

La calidad de los análisis estratégicos dependerá en forma crítica de la calidad y cobertura de la información recogida, y de su preparación para que pueda ser utilizada en forma rápida y efectiva por los participantes del proceso.

La información a recoger tiene dos grandes categorías:

- ▶ **Información indispensable**, que debe ser recogida en todos los casos, pues necesariamente será utilizada por el consultor y en los análisis posteriores
- ▶ **Información complementaria**, cuyo recojo puede depender del criterio del consultor acerca de su importancia para profundizar algunos temas identificados como necesarios

En cada caso señalaremos la categoría, indispensable o complementaria, de la información que sugerimos recoger.

El recojo de información consiste en tres pasos básicos:

1. Coordinaciones para programar las actividades
2. Realización de las actividades de recojo de información: reuniones, visitas, aplicación de encuestas, lecturas de documentos y entrevistas
3. Elaboración de gráficos, cuadros y análisis con los resultados

El recojo de información está organizado en función de los cuadros y formatos que se elaborarán. Y estos están concebidos en función del Diagnóstico inicial y de los análisis estratégicos posteriores en los cuales serán aplicados.

Culminada la labor de recojo de información hay que elaborar tres productos:

- ▶ El Diagnóstico Inicial, según el formato que ofrecemos en uno de los anexos
- ▶ Un Reporte sobre Productos de la Competencia
- ▶ Una colección de cuadros y fólderes con la información recogida, para su uso en el proceso de planeamiento estratégico

Para facilitar el trabajo de recojo de información, éste se estructura según el tipo de fuente. Las fuentes principales serán nueve, seis de ellas referentes a la misma IMF y tres más referentes a su contexto externo:

- a) La IMF
 - i) Reportes de Cartera
 - ii) Reportes Financieros y Contables
 - iii) Instrumentos de Gestión de la organización
 - iv) Reportes de Supervisión
 - v) Personal Institucional y Directores
 - vi) Documentos Institucionales
- b) Los Clientes
- c) Los Competidores
- d) Los Estudios de Mercado

Reportes de Cartera

Consiste en recopilar la información de los reportes de cartera, financiera y de los productos de crédito, y organizarla en un conjunto de tablas Excel, agrupadas en un mismo libro, y desde esas tablas armar un paquete de gráficos (1 al 8) y cuadros (9 al 12).

Información Indispensable

1. Número de Clientes, últimos 3 años
2. Montos de Cartera, total, últimos 3 años
3. Cartera Afectada por mora a más de 30 días, por Agencia
4. Cartera reestructurada o refinanciada, últimos 3 años
5. Montos de Cartera Castigada, últimos 3 años
6. Monto de Cartera Morosa transferida a Cuenta de Orden, últimos 3 años
7. Estructura de la Cartera, por productos, último año
8. Monto Promedio del Crédito, productos Principales, últimos 3 años
9. Tasa de Interés efectiva, principales productos. (según fórmula de la TIR)
10. Tasa de deserción de clientes, total, último año. (según fórmula de MicroRate)

Información Complementaria

11. Tasa de gastos de provisiones, situación actual
12. Tasa de cobertura de Riesgo, situación actual. (comparado con los parámetros de MicroRate o de la Superintendencia de Banca del país)

Reportes Financieros y Contables

Igual que en el caso anterior esta labor consiste en recopilar la información de los reportes contables y financieros, y organizarla en un conjunto de tablas Excel, agrupadas en un mismo libro, y desde esas tablas armar un paquete de gráficos (13 al 23) y cuadros (24 al 26).

Información Indispensable

13. Gráfico de evolución del Patrimonio, últimos 3 años
14. Gráficos de ROA, últimos 3 años. (según los Estados de Resultados)
15. Gráficos de ROE, últimos 3 años. (según los Estados de Resultados)
16. Gráfico de evolución del rendimiento de la cartera, últimos 3 años
17. Gráfico de Costos financieros, últimos 3 años
18. Gráfico de evolución de los ahorros captados
19. Costo financiero/Cartera, situación actual
20. Multiplicador del Capital (Deuda/capital), situación actual

Información Complementaria

21. Gráfico de Activos Productivos sobre Patrimonio, últimos 3 años
22. Gráfico de evolución del Patrimonio (menos Donaciones), últimos 3 años
23. Gráfico de evolución del financiamiento captado para cartera, últimos 3 años
24. Gráfico de Otras deudas, últimos 3 años
25. Gráfico de Egresos Corrientes Totales/Ingresos financieros, mensual, último año
26. Pasivos de Corto Plazo/Cartera, situación actual
27. Gráficos de ROA ajustado, últimos 3 años. (corrigiendo las donaciones)

Otros Reportes de Gestión de la Organización

Consiste en revisar los reportes de gestión (cartera, recursos humanos y balance) y organizarla en un conjunto de tablas Excel, agrupadas en un mismo libro, y desde esas tablas armar un paquete de gráficos (27) y cuadros (28 al 31).

Información Indispensable

- 28. Productividad de Oficiales de Crédito (número de clientes), comparados al promedio del sector
- 29. Productividad del personal (número de clientes), comparados al promedio del sector
- 30. Tasa de Gastos Operativos, comparado con el promedio del sector

Información Complementaria

- 31. Gráfico de evolución del gasto por provisión de cartera morosa
- 32. Oficiales de Crédito/Personal Total

Reportes de Supervisión

Consiste en revisar esos documentos, y redactar reportes ejecutivos, una página, con los principales resultados y un comentario evaluativo al final

Información Indispensable

- 33. Resultados de Calificaciones, últimos 3 años

Información Complementaria

- 34. Principales Resultados de Auditorías Externas, últimos 3 años

Personal Institucional y Directores

Consiste en aplicar un paquete de encuestas y/o entrevistar al personal y miembros de la Junta Directiva, procesar esas encuestas y entrevistas en un conjunto de tablas de conclusiones, por cada tipo de encuesta

Información Indispensable

- 35. Evaluación de la Red de Agencias
- 36. Cuestionario al Gerente General
- 37. Cuestionario al Gerente de Crédito

Información Complementaria

- 38. Cuestionario Organizacional al Personal
- 39. Opiniones de los Directores sobre Gobernabilidad
- 40. Encuesta al Auditor Interno (principales conclusiones, reacciones de la Gerencia General, áreas de vulnerabilidad actual, sistema de información, políticas de control interno, etc.)

Documentos Institucionales

Consiste en revisar los documentos institucionales y armar los cuadros resúmenes, con comentarios evaluativos, muy breves. Cada reporte no debe pasar de 1 página cada uno.

Información Indispensable

- 41. Cuadro de accionistas y miembros de la Junta Directiva (Directores), con su background y su experiencia en finanzas. (Según formato anexo)

42. Cuadro del equipo Gerencial Central, con background profesional y experiencia (Según el mismo formato anexo)

Información Complementaria

43. Cuadro de Reuniones del Directorio, último año. (Fechas y Agendas)
44. Juicios pendientes, de terceros hacia la institución (laborales, comerciales, penales, etc.) o de la institución hacia terceros

Los Clientes

Se trata de que la IMF organice reuniones y/o grupos focales con los clientes para conocer sus opiniones sobre los productos y servicios de la IMF y de la competencia, con el fin de tener una base de información para realizar los análisis estratégicos.

Información Indispensable

45. Satisfacción y expectativas de valor de clientes

Información Complementaria

46. Opinión de clientes sobre oferta de la competencia

Competidores

En el caso de los Productos de la Competencia (47), el trabajo consiste en que la IMF organice una serie de visitas (movilizando a agentes de crédito, clientes de confianza y/o amigos) a las oficinas de los principales competidores, recoger información de sus productos y servicios (una especie de espionaje), en armar fólderes con los materiales y la información recolectada, y en armar los cuadros correspondientes. En el caso de la Evolución de la Cartera (48), hay que revisar las publicaciones especializadas en microfinanzas, incluyendo a los 3 a 5 principales competidores, sin importa su clasificación jurídica: ONG, Financieras, Bancos, Cajas de Ahorro y/o Cooperativas. En el caso de los Planes de Pagos de los Competidores, hay que recolectarlos, de alguna forma, para aplicar la fórmula de la TIR y saber cual es la tasa de interés efectiva de sus productos. Esa información será utilizada en el taller de planeamiento estratégico en el momento de hacer el Análisis Competitivo de los Productos, y posteriormente, también será usada cuando se haga la réplica de análisis competitivo de productos por Agencia.

Información Indispensable

47. Cuadro Comparativo de Productos de la Competencia, para realizar el Análisis Competitivo de Productos
48. Evolución de la Cartera de los principales competidores
49. Copias de los Planes de Pago de los principales competidores

Estudios de Mercado

La información de mercado tiene por propósito la preparación de la Matriz de Análisis de la Atractividad del Mercado. Esta es probablemente la información más difícil de conseguir, en la mayoría de los países latinoamericanos. Las fuentes más confiables son las Encuestas de Hogares aplicadas por los Gobiernos y los Estudios de Mercado elaborados por consultores especializados. Cada reporte no debe pasar de 1 página cada uno

Información Indispensable

50. Tamaño de los principales segmentos de mercados, en términos de clientes potenciales
51. Nivel de presencia de los competidores en los principales segmentos de mercados; clientes y/o cartera
52. Niveles de morosidad típicas en los mercados principales

Información Complementaria

- 53.** Crisis económica o sobreendeudamiento de los mercados principales
- 54.** Imagen pública de la IMF en el mercado

Orientaciones Operativas

La actividad de recojo de información toma tiempo y requiere orden y objetividad. Y es común que el personal de las organizaciones estén sobrecargados de tareas y no puedan dedicar el tiempo y el esfuerzo necesario a las actividades de recojo de información. Lo recomendable es que el recojo de información esté dirigido por un consultor local competente en esa área. La presencia de alguien externo a la organización es factor positivo para aumentar la objetividad de la información recogida y la realización de los análisis necesarios para elaborar los cuadros y reportes.

El consultor local deberá tener una contraparte institucional que le apoye en los aspectos logísticos de las actividades y de contacto para las encuestas y entrevistas.

Un tiempo referencial para la actividad de recojo de información es entre 10 a 15 días. Sin embargo, sería bueno que la organización se dedique a acopiar sus fuentes y programar las actividades, por lo menos, un par de meses de antes de la realización de los talleres de planeamiento estratégico. Además, las reuniones con los Directivos puede requerir una programación con por lo menos un par de semanas de anticipación.

Para reducir los tiempos requeridos y los costos de ese trabajo es recomendable que la organización ponga a disposición del consultor local toda su información interna y sus contactos para obtener la información sobre el entorno.¹⁹

La labor de elaboración de los cuadros numéricos y gráficos es muy sencilla, casi mecánica. Una atención particular debe merecer la información para llenar los cuadros de análisis de mercado y los Planes de Pago de los principales competidores.

La realización de las entrevistas y la aplicación de las encuestas requieren tino de parte del consultor local, para que la información recogida tenga la confiabilidad necesaria. Ello es especialmente importante en la aplicación de las encuestas a los miembros de la Junta Directiva. Con ellos lo recomendable es que las reuniones sean privadas, si posible, uno por uno, para obtener respuestas más claras y menos diplomáticas.

Es conveniente que el consultor de Planeamiento Estratégico monitoree como la organización y el consultor local están realizando la tarea de recojo de información, y pueda contribuir a su confiabilidad y consistencia.

Diagnóstico Inicial

Introducción

Cuando un cliente nuevo llega a un hospital su atención comienza por un médico clínico general. El propósito de ese primer momento es establecer un diagnóstico inicial que le posibilite al médico saber el estado general del cliente y sus antecedentes de salud. En función de los resultados de ese diagnóstico inicial se determina la prioridad de atención inmediata y se orienta al cliente hacia algún especialista para profundizar el diagnóstico y/o resolver el problema que fuera detectado.

Este Diagnóstico Inicial de una IMF es similar al caso médico señalado. Su propósito es saber las condiciones básicas de la IMF para:

¹⁹ Las asociaciones nacionales de organizaciones de microfinanzas pueden ser una fuente valiosa de información sobre las características generales de los microempresarios y del mercado microfinanciero.

- ▶ Identificar la necesidad o no de realizar alguna actividad inmediata de superación de alguna crisis, previa al planeamiento estratégico
- ▶ Identificar preliminarmente las áreas de análisis que deberán ser priorizadas en el proceso de planeamiento estratégico

En el primer caso el consultor puede determinar la necesidad de poner en marcha algunos cambios previos al proceso de planeamiento estratégico, sea por alguna situación interna crítica o por alguna perturbación del entorno que genera amenazas muy peligrosas en el corto plazo.

Como ya fue explicado en esta Guía, no siempre es conveniente llevar a cabo un proceso de planeamiento estratégico. Porque, si los ejecutivos y Directivos están abrumados por situaciones de corto plazo, difícilmente ellos van a tener cabeza para pensar las perspectivas de mediano y largo plazo. Y el proceso de planeamiento será poco productivo. Además, si el corto plazo no está relativamente asegurado, la tarea central es asegurarlo, es garantizar que la empresa siga existiendo, es decir, que pueda superar los desafíos de corto plazo.

En el segundo caso, en que la planificación estratégica es recomendable, el Diagnóstico Inicial servirá como una orientación al consultor y para la IMF sobre las áreas en las cuales concentrar el esfuerzo de búsqueda de información y de entendimiento para incrementar la utilidad práctica del proceso de planeamiento estratégico. No hay que olvidar que, durante todo el proceso de planeamiento estratégico el consultor debe hacer un esfuerzo sistemático por profundizar su comprensión sobre la institución que él está apoyando.

Los Factores de Riesgo

Los contenidos del Diagnóstico Inicial están determinados por los principales factores de riesgo, internos y externos, que pueden generar la muerte o inviabilidad de una IMF en el corto plazo.

1. Grave deterioro de la cartera
2. Insolvencia o crisis de iliquidez
3. Pérdida de una proporción significativa del patrimonio
4. Crisis en la Gerencia General, Financiera y/o de Crédito
5. Crisis en el Gobierno Institucional
6. Crisis económica, quiebras, leyes u otras amenazas (externas) de alta peligrosidad

El esfuerzo del Diagnóstico Inicial es identificar si la IMF está enfrentando alguno de esos riesgos como un real desafío de corto plazo, o de mediano plazo. Sus conclusiones se orientarán a determinar si alguna de esas áreas de riesgo, o alguna combinación de ellas, alcanzan un nivel crítico en la situación que la IMF está viviendo en los momentos previos al proceso de Planeamiento. El consultor debe descubrirlo, independiente del nivel de conciencia que los ejecutivos y directivos tengan de ello.

Cómo hacer el Diagnóstico Inicial

Este Diagnóstico Inicial es responsabilidad directa del Consultor. Es decir, el consultor tiene que responsabilizarse de obtener los elementos necesarios para tener una opinión confiable del estado general de la IMF y para determinar la conveniencia o no de llevar a cabo un proceso de planeamiento estratégico en las condiciones existentes.²⁰

²⁰ El tiempo de trabajo requerido para hacer un Diagnóstico Inicial es de un mes calendario, para coordinar con la IMF y para que ésta pueda recopilar toda la información que se le solicita. Para el consultor encargado de realizar el Diagnóstico Inicial ello significa entre 6 a 10 días de trabajo, dependiendo de cuánto el consultor tiene que involucrarse directamente en el recojo de la información.

El esfuerzo de todo diagnóstico inicial es **descubrir patrones**, es verificar si la institución se asemeja o no a los casos que el consultor conoce o tiene en su portafolio.

Naturalmente, ello dependerá de la riqueza de la experiencia de consultor.

El diagnóstico inicial constituye un conjunto de hipótesis que serán confirmadas o negadas a lo largo del proceso de planeamiento.

El Diagnóstico Inicial debe hacerse combinando una labor de levantamiento de información contable, financiera y de cartera, la realización de reuniones de clarificación de hallazgos con los Ejecutivos y/o con Directivos de la IMF y de exploración con los clientes y con la competencia. El proceso debe ser muy ágil. No requiriendo mucho tiempo de parte del consultor ni de los principales ejecutivos de la IMF. Además debe hacerse, básicamente, aprovechando la información ya existente, sin tener que generar mucha información primaria.²¹

[Ver Hoja Excel de Diagnóstico Inicial Gráficos](#)



Si bien ese Diagnóstico Inicial es previo al proceso de planeamiento estratégico, puede ser considerado como una de sus actividades iniciales por la utilidad que sus conclusiones tendrán para orientar el proceso.

Probablemente, uno de los principales desafíos del consultor será conocer el grado de transparencia de los equipos ejecutivos y directivos de la IMF, y manejar esa exploración diagnóstica en momentos en que la confianza no es todavía el rasgo característico de la relación IMF – Consultor.

Lo anterior implica que es clave la habilidad del consultor de extraer y leer información más allá de la información “oficial,” que puede recibir del gerente, mediante entrevistas con algunos ejecutivos claves y gerentes de agencias, cruzando información, que permitan evaluar la situación real de la institución.

Es importante ser absolutamente objetivo, sincero y práctico en el análisis, pues muchas veces las recomendaciones pueden implicar cambios radicales en las instituciones apoyadas; lo que implica la necesidad de una relación transparente, constructiva, realista y directa tanto con el Gerente General como con el Directorio de la institución.

Análisis de la Cartera

El análisis de la cartera se hace con base en la información ya existente en los registros de cartera y en los Balances de la IMF. El propósito básico de ese análisis es identificar la calidad real de la cartera. Para ello es necesario conocer los informes de mora que la institución emite formalmente, más los informes contables que permiten identificar la mora que podría estar oculta.

La mora real de una cartera se puede ocultar presentándola como cartera reestructurada, como crédito “renovado,” como cartera castigada, o asignando la cartera morosa a una Cuenta de Orden en el Balance.²² En la medida en que se detecten altos niveles de mora y/o mecanismos de ocultamiento de la mora, más atención hay que dar a esa área del Diagnóstico Inicial. En muchos casos puede ser necesario conocer la mora por agencias y por productos para saber el estado real del problema que la IMF tiene que resolver.

Naturalmente, mora alta y ocultamiento de mora son dos problemas muy distintos, el primero es expresión de problemas en la cartera y en las políticas de crédito, mientras que el segundo implica, además, un problema de transparencia en la gestión institucional. Sin embargo, es común que los dos problemas ocurran en forma combinada.

La información que hay que acceder y procesar corresponde a 8 aspectos o indicadores:

1. Número de Clientes, últimos 3 años
2. Montos de Cartera, últimos 3 años

²¹ Los análisis gráficos de nivel y tendencia de indicadores son instrumentos relevantes para el consultor. Situaciones de tendencia adversa; así como los “picos,” puntos altos o bajos o desviaciones fuertes de la tendencia deben ser analizados, tanto en causas como en perspectiva.

²² La mora puede ocultarse incluso como cartera sana, bajo la forma de crédito renovado. Esa forma, especialmente perniciosa, debe ser materia de exploración del consultor. Para ello hay que recolectar información, bajo la forma de casos, sobre como se procesan o se renuevan los créditos a los clientes morosos.

La experiencia del consultor, su portafolio personal, los casos que conoce, y la intuición desarrollada sobre la base de ellos, van a incidir fuertemente en su habilidad para identificar e interpretar la información en ese breve proceso.

3. Cartera Afectada por mora a más de 30 días
4. Cartera reestructurada o refinanciada, últimos 3 años
5. Montos de Cartera Castigada, últimos 3 años
6. Monto de Cartera Morosa transferida a Cuenta de Orden, últimos 3 años
7. Monto promedio del Crédito, últimos 3 años
8. Tasa de deserción de clientes, último año
9. Tasa de gastos de provisiones, situación actual
10. Tasa de cobertura de Riesgo, política de Provisiones, situación actual

Los primeros 7 indicadores (número de clientes, montos de cartera, cartera afectada a más de 30 días, cartera castigada, la cartera reestructura, cartera transferida a Cuentas de Orden, y monto promedio del crédito), son los estados registrados a 31 de diciembre de los tres últimos años, organizados en gráficos tipo columna o línea que sean claros para mostrar la evolución de esos valores e identificar su patrón básico. Los tres últimos se expresarán como tabla de valores.

- ▶ La suma de la cartera afectada por mora a más de 30 días y de la cartera reestructurada refleja el riesgo real de la cartera activa²³
- ▶ La suma de la cartera castigada y de la cartera morosa transferida a Cuentas de Orden refleja la pérdida real que la mora está produciendo en el patrimonio institucional
- ▶ El monto promedio del crédito, evidencia el grado de capitalización del segmento de mercado al cual la IMF apunta sus productos crediticios; y su evolución muestra hacia qué mercados la IMF está dirigiéndose
- ▶ La tasa de deserción evidencia el grado de insatisfacción de los clientes y da indicaciones de la evolución futura de esa cartera
- ▶ La Tasa de Gastos por Provisiones evidencia como la mora está incidiendo directamente en la rentabilidad y su incidencia en la situación financiera actual de la IMF
- ▶ La Tasa de Gastos de Provisiones y la Tasa de Cobertura de Riesgo son dos indicadores que deben ser interpretados en forma conjunta. Para establecer la Tasa de Cobertura de Riesgo es conveniente utilizar el estándar más reconocido en el mercado en que opera la IMF. Si es regulada, el referente debe ser los parámetros exigidos por la Superintendencia de Banca de su país. Si no es regulada, lo recomendable es utilizar los parámetros de una Calificadora reconocida, como MicroRate u otra

Si un porcentaje alto de la cartera está en riesgo y esa condición de morosidad está afectando seriamente la rentabilidad de la IMF, y si además, la institución no evidencia estar venciendo la lucha contra la mora, lo más prudente es desarrollar un Plan de Reducción de Mora, y postergar el proceso de planeamiento estratégico hasta que dicho plan obtenga logros significativos, y la organización dé muestras de haber mejorado sus políticas de crédito y su capacidad de gestión de cartera. Al momento de analizar el riesgo real que corre la IMF, hay que comparar el monto de su cartera en mora, contra el saldo de su patrimonio, y evaluar la tendencia de dicho indicador en el tiempo. Si más del 25% del patrimonio está en riesgo es preocupante, y si más del 50% está en riesgo el problema es grave

En el análisis, importan tanto el nivel como la tendencia de la cartera en riesgo (cartera afectada más de 30 días, cartera reestructurada, cartera castigada y/o cartera transferida a cuentas de orden).

²³ No dejar de averiguar si es que existe la práctica de encubrir los créditos morosos renovándolos sin calificarlos de reestructuración. Esta es una práctica muy negativa, en realidad deshonestas, que oculta el verdadero riesgo de la cartera y del patrimonio institucional. La detección de esa práctica es en si misma un indicador importante de las políticas de gestión que predominan en la organización.

- ▶ En cuanto al nivel, un nivel de “cartera afectada por mora a más de 30 días” superior al **15%** es altamente preocupante, por que asumiendo un grado de apalancamiento de 5, lo anterior implica que 2/3 del patrimonio de la IMF desaparecería en caso de no recuperarse la cartera en mora. Si la tendencia muestra que más del 50% del patrimonio podría verse afectado dentro del siguiente año por una mora creciente; entonces la situación es de crisis, y requiere medidas urgentes de cobranza y modificación inmediata de políticas crediticias de concesión de créditos.²⁴
- ▶ En cuanto a la tendencia, hay que evaluar cual será el nivel de morosidad de mantenerse la tendencia de los últimos 6 a 12 meses; y considerar como afecta ello la capacidad de la IMF para cumplir sus compromisos financieros y permanecer en el mercado.

El Análisis de las Finanzas

El análisis de las finanzas se hace con base en la información contable y financiera existente. Nos interesa entender la situación financiera de corto plazo, en un marco de largo plazo, y descubrir el grado de transparencia institucional en ese campo. No hay que olvidar que, en más de 90% de los casos, la crisis de iliquidez es la forma final como que las IMFs mueren.

Los indicadores financieros más importantes a conocer e interpretar son:

- 11.** Patrimonio, con y sin donaciones, últimos 3 años
- 12.** Financiamiento para cartera, últimos 2 años, y flujo de pagos, próximos 3 años
- 13.** Otras deudas, últimos 2 años, y flujo de pagos, próximos 3 años.
- 14.** Egresos Corrientes Totales e Ingresos Financieros Totales, mensual, último año
- 15.** Costo financiero/Cartera, situación actual
- 16.** Multiplicador del Capital (Deuda/capital), situación actual
- 17.** Pasivos de Corto Plazo/Cartera, situación actual

Los indicadores: “Patrimonio con y sin Donaciones,” “Financiamiento para Cartera” y “Otras Deudas” (11, 12 y 13) deben expresarse en gráficos tipo columna compuesta que sean claros para mostrar la evolución de esos valores e identificar su patrón básico. Los Egresos Corrientes Totales/Ingresos Financieros Totales (14) se expresarán en un gráfico de columnas paralelas por meses. Cada columna deberá mostrar su composición (deudas y operaciones). Aquí lo que se quiere ver es la evolución de la liquidez en el último año. Los demás indicadores (15, 16 y 17) se expresarán en una tabla con sus correspondientes valores.

- ▶ La evolución del Patrimonio, sin las Donaciones, evidencia la capacidad real de capitalización de la IMF; evidencia su patrón de sostenibilidad en ese período
- ▶ El crecimiento del Financiamiento para Cartera, evidencia la capacidad de captación de fondos de la IMF, y es un referente acerca de la imagen que la institución proyecta ante las fuentes de financiamiento
- ▶ El Financiamiento para Cartera más Otras Deudas evidencia el endeudamiento real de la IMF, y sus flujos de pagos evidencian su impacto en la disponibilidad de liquidez de corto plazo
- ▶ El costo financiero de la cartera, comparado con los costos de los fondos comerciales evidencia en que medida los resultados financieros, particularmente la rentabilidad, es sostenible o es resultado de subsidios de parte de la cooperación
- ▶ El multiplicador de capital da una referencia importante de la capacidad del patrimonio para solventar nuevos financiamientos, dentro de márgenes razonables de riesgo
- ▶ Los pasivos de corto plazo dan una idea de la solvencia institucional en el corto plazo, su nivel de riesgo de incumplir sus compromisos financieros y de ingresar en una crisis de insolvencia

²⁴ Para los contadores, una pérdida patrimonial superior al 50% suele considerarse como una “quiebra técnica.”

Productividad

Los indicadores de Productividad son fundamentales para explicar los resultados que se expresaron en los indicadores financieros y de cartera. Sus valores no determinan si una institución está en crisis o no, pero son claves para explicar el POR QUÉ la institución está o no está en crisis.

Los indicadores de Productividad más importantes son:

- 18.** Rendimiento de Cartera
- 19.** Tasa de Costos Operativos
- 20.** Productividad de Oficiales de Crédito
- 21.** Productividad del Personal
- 22.** Oficiales de Crédito/Personal Total

Esos indicadores pueden requerir algunos cálculos adicionales a la información disponible en los reportes contables, financiero y de cartera. Sin embargo, son operaciones muy simples. Esos indicadores se expresarán en una tabla de valores.

Hay que tener claro que no hay “números mágicos” en microfinanzas; pero siempre que fuese posible obtener la información; debería compararse los indicadores de productividad con los *benchmarks* y los promedios, entre instituciones comparables, tanto a nivel nacional como global. Hay que evaluar qué tan por debajo o por encima del promedio o del benchmark se encuentran los indicadores de la IMF, las causas que dan origen a las diferencias y las posibles implicaciones de los patrones de comportamiento observados en los indicadores.

- ▶ El Rendimiento de la Cartera expresa el margen financiero con que cuenta la institución para cubrir sus costos (financieros, provisiones y operativos) y su obtener ganancia
- ▶ La Tasa de Costos Operativos es el indicador de productividad más aceptado en las microfinanzas, pues es la suma de todos los costos operativos con relación a su fuente de pago, la cartera. Su valor refleja una combinación de factores: la productividad de los procesos operativos, la estructura orgánica, la composición del personal, y la escala de operaciones de la IMF
- ▶ La Productividad de los Oficiales de Crédito, medida en términos de número de clientes activos por oficial, refleja su productividad personal y la adecuación de la organización de la Agencia. La Productividad de los Oficiales de Crédito depende mucho de la metodología utilizada, del nivel de concentración/dispersión de los clientes y de la disponibilidad de recursos logísticos
- ▶ La Productividad del Personal evidencia la combinación de las productividades de los Oficiales de Crédito, de los Gerentes de Agencia y del personal de apoyo administrativo
- ▶ La razón Oficiales de Crédito/Personal Total evidencia la adecuación o no de la composición del personal en la estructura orgánica de la IMF. Es un indicador explicativo de la relación entre la Productividad de los Oficiales de Crédito y la Productividad del Personal

Gestión, Gobierno y Mercado

Esos aspectos de gestión, gobierno y mercado son más cualitativos que los anteriores y dependerán mucho de la experiencia, del conocimiento y del buen juicio del consultor. Realismo y cautela serán actitudes indispensables en esos temas.

- 23.** Resultados de Calificaciones y auditorías, e informes de control interno, realizados durante los últimos 3 años
- 24.** Nivel de rivalidad de los mercados principales
- 25.** Cultura de pago o sobreendeudamiento de los mercados principales
- 26.** Crisis económica de los mercados principales

Esos 6 aspectos asumirán la forma de conclusiones breves, sustentadas por una, dos o tres evidencias muy claras, y muy bien interpretadas.

1. Los resultados de las Calificaciones, auditorías e informes de control interno (23), cuando existen, son un buen punto de partida. Los equipos profesionales de las Calificadoras son muy competentes, sus métodos son bastante confiables e invierten mucho tiempo en levantar información de la IMF y en interpretarla. Sin embargo, confiabilidad de los informes de las Calificadoras depende mucho del grado de transparencia de las IMFs. Hay casos en que la situación de la IMF es mucho peor que lo detectado por las Calificadoras. En lo referido a los auditores, sus aportes más relevantes suelen versar sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y las observaciones a los controles internos de la IMF, pero obvian los problemas de gobernabilidad.
2. El grado de rivalidad de las plazas y segmentos de mercado en que opera una IMF (26) incide mucho en sus posibilidades de expansión de cartera, y a veces de sobrevivencia en el mercado. Estar en un mercado de alta competitividad no es causa de ninguna crisis pero empeora las condiciones para que una IMF logre solucionar sus problemas. Este aspecto deberá ser analizado con relación a los hallazgos en los aspectos de cartera.
3. La Cultura de Pago de una plaza o de un segmento de mercado (27) sí puede ser un factor que afecte decisivamente la calidad de la cartera de una IMF. Hay que hacer lo posible por obtener información de cómo están los niveles de endeudamiento de las demás IMF para tener una base de comparación y análisis. Como normalmente una IMF puede operar en varios mercados y zonas geográficas distintas, es esencial evaluar la cultura de pagos donde la IMF tiene mayor concentración de cartera.
4. Las crisis económicas y de sobre-endeudamiento (28) están muy relacionadas al anterior. Un segmento de mercado puede estar en crisis aún que la economía, en su conjunto, esté creciendo. Sin embargo, la crisis económica o de sobreendeudamiento puede ser la explicación fácil y falsa para los problemas de cartera. Por ello la objetividad y franqueza constituyen factores fundamentales en este aspecto. La información de la situación de la cartera de otras instituciones financieras, especialmente otras IMF, es indispensable en este caso.

El Reporte del Diagnóstico Inicial

El reporte del Diagnóstico Inicial debe ser breve, claro, preciso y ejecutivo. Al estilo de los informes de las Calificadoras. El reporte completo no debe tener más de 6 páginas.

1. La IMF (0.5 página)
 - a. Una breve descripción de la IMF, su naturaleza jurídica, año de su fundación, actual número de clientes y tamaño de la cartera, principales segmentos de mercado y plazas en que opera, número de agencias, etc
2. Hallazgos y conclusiones (2 a 3 páginas)
 - a. Resumen de los principales cuadros, gráficos y hallazgos respecto a los seis temas del diagnóstico: cartera, finanzas, productividad, Gestión, Gobierno y Mercado
 - b. Las conclusiones deberán ser:
 - i. Una interpretación de los hallazgos en términos de fortalezas y problemas, y una exploración de las perspectivas de la evolución de los problemas en el corto y mediano plazo
3. Recomendaciones (0.5 página)
 - a. Las recomendaciones deben establecer la conveniencia o no de hacer el proceso de planeamiento estratégico, y según esa opción proponer:
 - i. Si existe alguna situación de crisis, las recomendaciones deben indicar cuáles son las prioridades de acciones que se deben tomar en el corto plazo

- ii. Si es viable la planificación estratégica, las recomendaciones deben indicar cuáles son los aspectos que deben merecer mayor atención en el proceso
- b. Las recomendaciones también deben indicar de las áreas que ameritan ser más analizadas para profundizar en entendimiento de la situación de la IMF y alguna sugerencia de tipo metodológica que surja de las conclusiones

4. Los anexos

a. Los anexos están constituidos por los cuadros levantados, por los análisis que se hayan realizado y por información adicional que sirva de sustento a los hallazgos y conclusiones.

Cuando no hacer Planeamiento Estratégico

A título de ilustración presentamos algunos casos en donde no es conveniente iniciar un proceso de planeamiento estratégico:

- ▶ La cartera de la IMF tiene niveles de riesgo muy altos, y la institución no evidencia tener capacidad de reducirla
- ▶ La IMF está operando por debajo de su punto de equilibrio sin evidencia clara que su superación en el próximo trimestre
- ▶ La Gerencia General y/o las relaciones de gobierno institucional (Gerencia – Directorio) están en crisis
- ▶ La situación institucional es de iliquidez para operar y/o las proyecciones financieras presentan las perspectivas de una crisis de iliquidez en el corto plazo (un año o menos)
- ▶ Ha ocurrido algún cambio en las condiciones de mercado, tipo crisis económica o financiera, que pueden poner en riesgo las operaciones de la IMF en el corto plazo
- ▶ Existen aspectos legales o económicos que pueden hacer inviable la continuidad de actividades de la IMF en los próximos 12 meses

Si no hay una crisis o una perspectiva de crisis en el corto plazo, se puede proceder con la planificación estratégica.

5 Planeamiento Estratégico

El corazón del proceso de planeamiento estratégico es la realización de un taller en el cual se realiza una secuencia de análisis y ejercicios y se formulan los objetivos estratégicos.

Los análisis y ejercicios se organizan en torno a una agenda que posibilita una secuencia lógica en la cual los resultados de los primeros ejercicios son utilizados como insumos para los ejercicios siguientes. Esa agenda tiene los siguientes puntos básicos:

1. Cambios, Tendencia y Escenarios
2. La Atractividad de los Segmentos de Mercado
3. Evaluación de la Misión
4. Análisis Competitivo de Productos
5. Priorización de los Segmentos de Mercado
6. Redefinición de la Ventaja Competitiva
7. Formulación de los Objetivos Estratégicos
 - a. Objetivos de mercado
 - b. Objetivos de procesos
 - c. Objetivos de desarrollo
 - d. Objetivos financieros

Este capítulo presenta orientaciones para llevar a cabo el taller de planeamiento estratégico y el conjunto de ejercicios que se realizan durante el taller.

Los ejercicios que se presentan tienen su lógica interna, son el resultado de algunos cientos de ensayos y experimentos de campo, y ya fueron validados muchas decenas de veces.

Sin embargo, nuestra sugerencia a los consultores, es que los tomen como puntos de apoyo ya validados, pero no se olviden en ningún momento que la clave es la calidad de los análisis estratégicos que se hacen, es el desarrollo de una visión estratégica para la IMF.



El Taller de Planeamiento Estratégico

El Taller de Planeamiento Estratégico aborda dos momentos del proceso de planeamiento: Los análisis estratégicos y la elaboración del Mapa Estratégico.

Esas jornadas, de 3 a 4 días de duración, son de intensa labor intelectual. En ellas se realizan varios cientos de análisis en forma secuencial e iterativa. Su productividad depende en forma crítica de los roles que el Consultor asume y del instrumental metodológico que utilice.

La agenda típica de ese Taller es la que se presenta abajo. Sin embargo, la flexibilidad es una política recomendable para enfocar el evento en los temas de mayor importancia estratégica.

- a. Introducción Metodológica
- b. Cambios y Tendencias
- c. El Análisis de la Demanda
- d. El análisis Competitivo de los Productos
- e. La Evaluación de la Misión y Visión
- f. Auto-Diagnóstico Institucional
- g. Priorización de los Segmentos de Mercado
- h. La Formulación de la Estrategia.

Quienes Asisten a los Talleres de Planeamiento Estratégico

La cuestión de quienes participan directamente en los procesos de planeamiento estratégico y asisten a los talleres de planeamiento es muy importante, pues la mayor parte del conocimiento que será procesado durante esos procesos estará en la cabeza de las personas involucradas directamente.

Además, las capacidades movilizadas (los participantes) son determinantes en los análisis que el equipo de planeamiento estratégico es capaz de hacer.

Los participantes deben representar todos los niveles de la organización, tanto Directivos como Ejecutivos y de los Órganos de Línea; como una especie de tajada de sandía que muestra todos los colores de la fruta.

La experiencia sugiere seis grandes grupos:

1. Algunos Directores, es decir, miembros del Directorio o de la Junta Directiva: uno, dos o tres Directores
2. La planta Gerencial Central: Gerente General, Finanzas, Crédito, Fondeo, Marketing, Administración, Productos, etc. (Según la escala de la IMF)
3. El Equipo de Gerentes intermedios o regionales
4. Los Gerentes de Agencias o Sucursales; todos o una parte, según la escala de la IMF

¿Planes Estratégicos = Pérdida de Tiempo?

Los roles del facilitador tienen una importancia crucial en el proceso de planeamiento. Existe, en amplios sectores de América Latina, la percepción de que la planificación estratégica es una actividad que no justifica el tiempo y los recursos invertidos, que son actividades que sirven para motivar a los equipos y, en algunos casos, para educarlos en esos temas, pero que no generan cambios reales en las organizaciones y, en muchos casos, no valen la pena. Ello se debe a los roles del consultor.

La reducción de los roles del Consultor a los aspectos emocionales y administrativos genera una ilusión negativa en todos los involucrados.

- ▶ Los participantes creen que están haciendo un buen trabajo, porque están siendo asesorados por un profesional experto en el campo y los resultados generados están siendo verificados y respaldados por ese profesional
- ▶ El Consultor cree que está haciendo un buen trabajo porque sus clientes están muy contentos con el proceso realizado y con su responsabilidad de conducción del proceso

El resultado práctico de esa ilusión mutua es una cantidad de planes estratégicos de mala calidad, que solo sirven como requisito formal para las fuentes financieras, o como instrumento de imagen de los Gerentes ante sus Directores y/o hacia las demás instituciones de microfinanzas, pero no como palanca de potenciación y transformación institucional.

Kees van der Heijden, en su libro *Scenarios, the Art of Strategic Conversation*, editado por John Wiley & Sons, 1996, explica el rol del Consultor en los procesos de planeamiento como promotor del aprendizaje del grupo y de transformación de los marcos interpretativos y creencias con que la estrategia está siendo concebida.

5. Un grupo de los mejores Agentes de Crédito; tres o cuatro, para que se sientan cómodos en el taller
6. El Auditor y, en algunos casos, el Asesor Legal

El número total de asistentes a los talleres de planeamiento estratégico puede estar entre 15 y 18 personas. Naturalmente, esto no es una receta rígida, pero si pasa de 20 el nivel de participación y productividad comienza a reducirse drásticamente.

Hay que recordar que la ejecución de los planes estratégicos requiere liderazgo en todos los niveles de la organización, y la mejor forma de empoderar líderes es posibilitando su participación directa en los debates y decisiones de los procesos de planeamiento.

Una condición que todos los participantes deben atender, incluidos los Directores, y obviamente los Gerentes, es la asistencia a TODO el evento. En un proceso de planeamiento estratégico, quienes no están desde el comienzo tienen grandes dificultades de entender la lógica y los supuestos de los análisis que se hacen al final del proceso, en la formulación de los objetivos estratégicos. Los Directores que no puedan asistir el taller completo deberán reducir su papel a observar, y a dejar que las discusiones avancen al ritmo de los demás.

Los Materiales y la Logística

Aunque sea obvio conviene recordar algunas cuestiones de los materiales y la logística del taller de planeamiento estratégico:

- ▶ La información levantada y el Diagnóstico Inicial deben estar a la mano para su uso en los diversos ejercicios
- ▶ Es conveniente el uso de un proyector (data show, o cañón multimedia), y una computadora, para mostrar los materiales y hacer los diversos ejercicios
- ▶ Una o dos personas con nivel profesional deben encargarse de documentar los productos que se van generando en el taller, para la elaboración del documento de Plan Estratégico, inmediatamente después de culminado el evento
- ▶ Los participantes deben disponer de papeles para tomar notas y para hacer propuestas, cuando sea conveniente hacerlas por escrito
- ▶ Puede ser necesario buscar información en las bases de datos de la IMF durante el desarrollo del taller: cartera, finanzas, indicadores, etc

Soporte de Memoria

En la medida en que el taller avance es conveniente que los productos de los ejercicios estén a disposición de los participantes.

Ello puede hacerse de dos maneras:

- ▶ Si están en hojas grandes de papel (llamados papelógrafos en algunos países) o en tarjetas; ellos pueden ser expuestos en las paredes para estar visibles para los participantes
- ▶ Si están transcritos en documentos, ellos deberían ser impresos y distribuidos a todos los participantes antes de los ejercicios que los utilizarán como insumos o información

Los Roles del Consultor

Para entender la lógica con que el Consultor debe manejar ese Taller, es conveniente explicitar el tema de los roles del Consultor. En el enfoque que proponemos en esta Guía el Consultor no se reduce a motivar los participantes y a administrar las discusiones. En el enfoque de esta Guía **el Consultor es responsable por la calidad de la estrategia** elaborada durante la consultoría, y sus roles tienen mayor complejidad que en los propuestos por los enfoques emocionales y administrativos que predominan en América Latina.²⁵

²⁵ Los enfoques emocionales y administrativos, actualmente predominantes en América Latina, han sido promovidos por los Organismos de Cooperación, durante más de 30 años, para ser aplicados con las ONGs que son contrapartes suyas a nivel nacional.

En esos enfoques la responsabilidad del Consultor es limitada a la motivación del grupo humano y al ordenamiento de las discusiones, en el nivel de profundidad que el grupo las plantee. Los **supuestos**, los **marcos interpretativos**, los **enfoques**, las **preferencias ideológicas** y las **creencias** en se basan los planes son considerados, en su mayoría, como temas indiscutibles.

En esos enfoques los Consultores asumen, erróneamente, que la calidad de los análisis y de las estrategias elaboradas por el grupo no son responsabilidad suya.

Esa corresponsabilidad en la calidad de la estrategia obliga al Consultor a estar atento a la calidad de las discusiones y de la información en que se sustenta.

Ello implica que el Consultor asuma los siguientes roles:

- i. Estimular al grupo para expandir su marco mental, repensar sus ideas, reconsiderar sus creencias, explorar sus fronteras cognoscitivas, y dinamizar su creatividad estratégica
- ii. Poner a disposición del grupo los conceptos e instrumentos necesarios para realizar los análisis estratégicos y elaborar el Plan Estratégico
- iii. Organizar los procesos de pensamiento y el diálogo de modo a rescatar la diversidad de ideas desarrolladas por los participantes, profundizar los análisis, mantener el foco de la conversación y garantizar la productividad del trabajo intelectual del grupo
- iv. Aportar con sus conocimientos de microfinanzas y con su portafolio de casos para que sirvan de referencia para que los participantes desarrollen sus propios análisis e ideas

La Documentación

Durante los procesos de reflexión estratégica se realizan los ejercicios y se desarrollan gran cantidad de ideas. Esos productos necesitan ser registrados para su mejor aprovechamiento durante el taller y para la futura redacción del Plan Estratégico. Además, durante los debates surgen ideas valiosas que merecen ser registradas y estar visibles a los participantes.

Es conveniente que existan dos (2) personas dedicadas a la documentación; una dedicada al registro de las ideas y otra que le sirva de apoyo y "memoria de respaldo" para quien está redactando. Es muy frecuente que, al transcribir, la persona que lo hace pierde el hilo de la conversación que se está desarrollando, y de los ajustes que se hacen mientras toma nota. La segunda persona ayuda entonces que las notas sean más fidedignas al proceso del taller.

No siempre es conveniente el uso de tecnologías digitales en los talleres. Los proyectores (cañones multimedia, data display, etc.) pueden ser muy útiles para las presentaciones de PowerPoint y para posibilitar que todos vean la redacción de las conclusiones de algunos puntos. Pero, para expresar, agrupar y desarrollar ideas las tecnologías tradicionales (papel, marcadores, tarjetas, pizarra, etc.) siguen siendo las más efectivas.

Introducción Metodológica del Taller

La introducción metodológica del taller debe ser breve y posibilitar que los participantes del evento tengan una visión general de la lógica del proceso que van realizar, pero no debe extenderse mucho para no competir en tiempo con los aspectos prácticos. Media hora es un referente razonable para el tiempo de ese paso.

Para cada ejercicio del taller el Consultor realizará una explicación de su lógica, procedimientos e instrumentos específicos de modo que los participantes puedan realizarlo en forma adecuada.

Cambios y Tendencias

El propósito del tratamiento de las tendencias es que el grupo entienda **como** el mercado está cambiando, logre entender el mercado que existe y visualizar las condiciones del mercado que están emergiendo. Lo recomendable es que el Consultor prepare una presentación con información recogida con expertos y en publicaciones especializadas, y que la utilice para organizar un diálogo sobre los cambios en curso y las tendencias del mercado.

Ese diálogo no debe ser entendido solamente como una cuestión de interpretar información macroeconómica sino también de relacionar esa información con la experiencia práctica de los participantes, de contrastarla con sus interpretaciones y sus creencias; y de repensarlas.

El análisis del contexto debe centrarse en los aspectos directamente ligados a las microfinanzas. La descripción de los cambios y tendencias se hace en torno a los grandes factores que moldean ese mercado.

1. El desarrollo de los microempresarios:
2. El Marco Institucional:
3. El desarrollo de la demanda de servicios financieros
4. El desarrollo de la competencia
5. Donantes e Instituciones de financiamiento
6. Inversionistas

El propósito del Análisis de Tendencias es visualizar las grandes oportunidades y amenazas que están emergiendo.

Y su análisis se hace desde la perspectiva de los clientes, de la competencia y de los proveedores de financiamiento. En otra sección de esta Guía se hace una explicación más detallada de estos elementos.²⁶

Un tiempo prudencial para ese paso es de 2 a 3 horas, dependiendo del grado de detalle con que se trate los temas y de la cantidad de análisis específicos que se vean necesarios hacer. Hay que cuidar con las discusiones estériles y la pérdida de tiempo por simpatías políticas, o por posturas polémicas y polarizantes.

Hemos identificado tres grandes limitaciones para el tratamiento de los Cambios y Tendencias:

- ▮ La dificultad para obtener información confiable respecto a los aspectos macroeconómicos relevantes para las microfinanzas, y respecto al desarrollo de los microempresarios, y a los inversionistas; incrementando los elementos especulativos y reduciendo el conocimiento efectivo generado en los diálogos
- ▮ La resistencia de algunos grupos a flexibilizar sus marcos interpretativos y en poner atención en observar los cambios en curso. El apego a las ideologías y simpatías políticas no posibilita a las personas replantear sus interpretaciones y descubrir nuevas facetas en los fenómenos que están ocurriendo en el mercado
- ▮ La tendencia a las argumentaciones defensivas que buscan menospreciar las capacidades y méritos de los grandes competidores, dificultando identificar las grandes oportunidades que están posibilitando sus éxitos
- ▮ La presentación de la información en matrices y cuadros analíticos puede ayudar mucho a expresar los conocimientos de los participantes y a analizar la información que se va generando durante las conversaciones

Seis Sombreros para Pensar, de Edward de Bono, es un libro altamente recomendable para todos los profesionales que quieran facilitar procesos de generación de conocimientos con grupos de personas.

Para el ejercicio de análisis de las tendencias estamos sugiriendo el Sombrero Blanco de la constatación.

Para la fase de los escenarios, es los sombreros blancos, verdes y negros. La lectura de los demás libros de Edward de Bono, como *El Pensamiento Lateral* y *El Pensamiento Paralelo* también pueden ser de gran utilidad para que el Consultor mejore su dominio de los aspectos cognoscitivos de los talleres.

El análisis de la Demanda y la Competencia

Este ejercicio debe comenzar por la segmentación del mercado. La manera de segmentar deberá estar en armonía con los intereses específicos de la institución, y rescatar todo el conocimiento acumulado por la IMF acerca de sus mercados y de las estrategias de mercado de sus principales competidores.

Una vez segmentado el mercado se inicia la elaboración de la “Matriz de Atractividad de Mercado.” El trabajo de elaboración de esa matriz puede ser muy demorado, entre 3 y 6 horas, por ello es mejor que se identifiquen las fuentes y se recoja la información antes de iniciar el Taller de Planeamiento Estratégico. Puede ser productivo que

²⁶ Ver “Cambios, Tendencias y Escenarios” en Lecturas Complementarias

se elabore previamente una propuesta para la primera sección de manera que, en el taller, sólo se verifique sus datos.

La Matriz se elabora por secciones. La primera sección a elaborar es la referente al tamaño y tendencias de la demanda. Esta sección implica cuantificar los clientes, estimar su crédito promedio y el número de veces que ese crédito promedio podrá ser brindado anualmente. En la sección respectiva se explica más en detalle como construir y analizar esa Matriz.

El Análisis Competitivo de los Productos

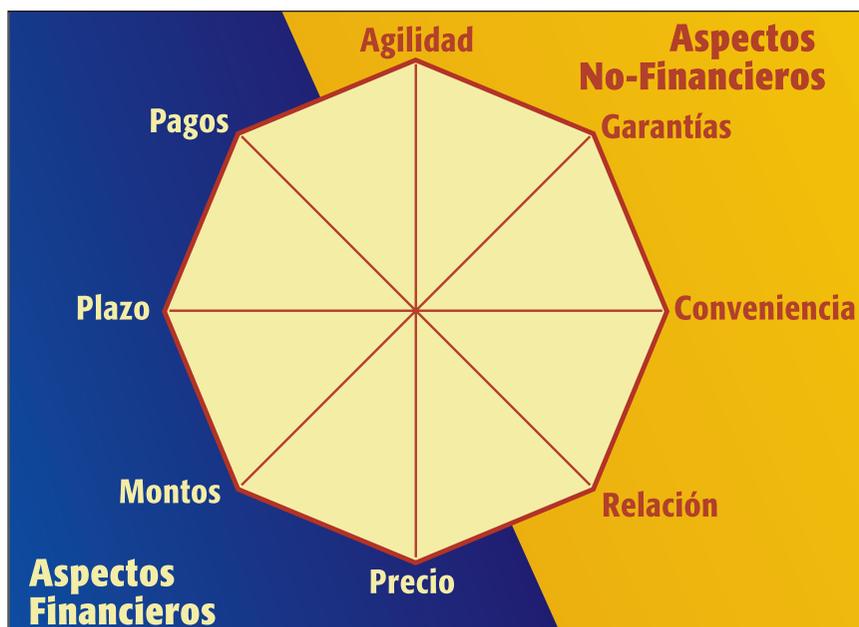
El análisis competitivo de los productos se hace con base en el octágono (polígono de 8 lados) que hemos introducido en la sección dedicada al análisis competitivo.

Ese ejercicio debe hacerse para los 3 a 6 principales productos con los cuales se está llevando a cabo la lucha por los mercados. Los productos son como las armas en un enfrentamiento. Quienes tienen mejores armas tienen mayores probabilidades de vencer. Una atención particular deben merecer los productos orientados a los segmentos que hemos caracterizado como de mayor atraktividad. Para la mayoría de las IMFs el análisis de 3 a 6 productos, combinando productos exitosos y otros no tan exitosos, es suficiente para entender la situación competitiva en que la institución se encuentra respecto a sus principales competidores.

Para llevar a cabo estos ejercicios es necesario que se haya realizado, previamente, una breve labor de espionaje. Visitando a las agencias de la competencia recopilando información sobre sus servicios y sus condiciones, en torno a los 8 atributos indicados en el octágono. No olvidar que los clientes de mayor confianza pueden constituir importantes fuentes de información para hacer esos análisis competitivos.

Las Perspectivas para Analizar el Entorno

1. Las perspectivas de los clientes
 - a. Los grandes mercados emergentes para las microfinanzas
 - b. Concentración/dispersión de los clientes
 - c. La sensibilidad a los costos: financiero y de transacción
 - d. Las expectativas de relación de negocios
2. Las perspectivas de la competencia.
 - a. Crecimiento y agrupación de la competencia
 - b. Márgenes entre intereses activos y pasivos
 - c. Los Focos de la Competencia
 - d. El desarrollo institucional de los competidores
 - e. Las curvas de aprendizaje y costos del conocimiento
 - f. El surgimiento de nuevas instituciones
 - g. La competencia de los bancos en las microfinanzas
3. La perspectiva de los proveedores de financiamiento
 - a. Las condiciones para el acceso a las fuentes de Fondos
 - b. Los costos financieros y posibilidades de diferenciación en costos



Los detalles de cómo realizar los cálculos necesarios para establecer los diversos valores para cada atributo están explicados en la sección dedicada al análisis competitivo.

El ejercicio consistirá en:

- ▶ Una introducción conceptual y metodológica
- ▶ La realización de un ejercicio en plenaria
- ▶ La realización de 3 a 6 ejercicios en grupos de trabajo
- ▶ Las presentaciones en plenaria de los trabajos de grupo
- ▶ Las discusiones para mejorar el trabajo de grupo y extraer las conclusiones del caso

Entre 3 a 4 horas son tiempos razonables para ese ejercicio completo.

Posibilidades de Innovación en Productos

Explorar las posibilidades de innovación en productos se vuelve más importante en la medida en que el mercado se vuelve más competitivo.

El tiempo referencial a ese ejercicio es entre 1 y 2 horas, según los análisis que sean necesarios realizar. Para hacer esa exploración se parte de los segmentos de mercado analizados anteriormente (Ver Análisis de Atractividad de Mercado) y se evalúa el portafolio actual desde tres perspectivas:

- ▶ Ingreso a nuevos mercados
- ▶ Protección ante la competencia
- ▶ Incremento de la cartera y de su rentabilidad

Para ello se han desarrollado dos matrices:

- ▶ Posibilidades de Nuevos Productos
- ▶ Ideas para el desarrollo de Nuevos Productos

Una vez elaboradas las matrices se extraen conclusiones de los productos a desarrollar.

Auto-Diagnóstico Institucional

El Auto-Diagnóstico Institucional se realiza sobre la base del formato desarrollado para ello. Su propósito principal es posibilitar la identificación de las fortalezas y debilidades de la IMF. Su realización puede demorar entre 3 y 5 horas. Si bien el formato es claro y simple, la decisión

sobre la calificación de la IMF, en cada punto, puede requerir de análisis complejos y mucho realismo.

Las secciones principales del Auto-Diagnóstico están estructuradas sobre la base de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los componentes del Mapa Estratégico:

- a) Resultados Empresariales
- b) Visión y Gobernabilidad
- c) Organización y Gerencia Central
- d) Eficiencia Financiera
- e) Eficiencia Operativa
- f) Desarrollo de Productos
- g) Productos y Servicios
- h) Calidad de Portafolio
- i) Calidad de Agencias
- j) Gestión de Clientes
- k) Recursos Humanos
- l) Recursos de Tecnología

La modalidad de aplicación prevista para el Auto-Diagnóstico es por sección.

- a) Primero se evalúa cada uno de los aspectos contenidos en la sección
- b) Concluida esta fase se hace una evaluación de conjunto identificando las fortalezas y debilidades de la sección. Las fortalezas se establecen con base en los *benchmarks* que recibieron "A" o "B," y las debilidades se establecen con los *benchmarks* que recibieron "D" o "E." Los puntos con calificación "C" pueden reforzar las fortalezas o las debilidades según su significado para los dos grupos anteriores
- c) Una vez formuladas las fortalezas y debilidades de la sección, se pasa a las secciones siguientes
- d) Una vez evaluadas todas las secciones, se hace una síntesis formulando las fortalezas y debilidades de la organización en su conjunto

Si este Auto-Diagnóstico es aplicado en un taller, se recomienda utilizar un promedio de 3 a 4 minutos por aspectos, para que todo el trabajo se realice en una jornada de 4 horas. La rapidez en su realización dependerá notablemente de la objetividad y transparencia de la IMF para tratar su realidad interna ante su personal y ante un consultor externo.

Durante la realización del Auto-Diagnóstico el consultor debe estar atento al grado de objetividad y realismo de la IMF. Es muy frecuente que los líderes de la IMF pierdan objetividad en el momento de auto-diagnosticarse. La capacidad del consultor para ganar la confianza de la IMF, y para desafiar su objetividad, tendrá un rol fundamental en la calidad de ese Auto-Diagnóstico. El consultor deberá hacer preguntas que permitan verificar la confiabilidad de las opiniones vertidas por los participantes. Hay que cuidarse para no caer en una postura excesivamente crítica que pueda generar reacciones defensivas de parte de los participantes.

La Priorización de los Segmentos de Mercado

Este es un ejercicio que se inicia retomando las conclusiones de los ejercicios anteriores. Con el Análisis de Atractividad de los Segmentos se ha identificado a los segmentos de mercado con mayor potencial de negocios. Con el Análisis Competitivo de los Productos se ha identificado el nivel de competitividad de los productos con los cuales la IMF está operando. Ahora corresponde seleccionar los segmentos que la IMF tiene mayor interés en desarrollar en los próximos tiempos.

El tiempo estimado para este ejercicio es de 2 a 3 horas, dependiendo del dominio del grupo sobre el tema. Los resultados de este ejercicio serán utilizados en la formulación de los objetivos de mercado y en la elaboración de las proyecciones de clientes y de cartera, en la fase de planeamiento financiero.

La Evaluación de la Misión y Visión

La Misión y la Visión concentran las orientaciones estratégicas de largo plazo de las organizaciones. Ellas expresan el posicionamiento que la organización se propone alcanzar en el largo plazo.

Los elementos de la Misión y la Visión expresan años de reflexión, son como el extracto de lo aprendido sobre el negocio a lo largo de toda la experiencia de los líderes de una organización. Sin embargo, lo común es que la Misión y la Visión sean entendidas sólo como frases para la publicidad, o slogans para la motivación del personal.

Si bien la Misión y la Visión tienen predominio lógico sobre todos los demás aspectos de la estrategia, su discusión requiere una preparación. La profundidad del pensamiento no es algo fácil de lograr en pocos minutos. Por ello su ubicación a la mitad del proceso, después que los participantes ya han "entrado en calor" intelectualmente, analizando diversos elementos de la demanda, de su organización, y de la competencia.

Es mejor que esa discusión sea breve, y basarse en los comentarios recogidos de los Directores y Gerentes en ese campo, y en los análisis previos realizados por el mismo Consultor. El Consultor debe tener una evaluación si la misión actual es, básicamente, adecuada o no; y de la necesidad y oportunidad de realizar una discusión a fondo en el taller.

Si los líderes de la organización desean o si el Consultor considera necesario, se abre la discusión sobre el tema. En esa discusión el Consultor debe estar particularmente atento y verificando si la discusión está siendo fructífera, o no. No vale la pena utilizar horas de un taller de planeamiento estratégico para actualizar el slogan interno de una organización. Sin embargo, puede ser altamente valioso repensar la razón de ser una organización, o reinventar el núcleo de su negocio.²⁷

Ese ejercicio completo (evaluación y reformulación) de Misión y Visión debe durar entre 1 a 2 horas. Si las discusiones se entrampan y comienzan a exigir demasiado tiempo, lo más recomendable es establecer los puntos de consenso alcanzados y armar una agenda de debate para resolverse en otra oportunidad.

La Formulación de la Estrategia

Previo a la formulación de los Objetivos Estratégicos, hay que establecer su horizonte temporal. Es decir, a cuantos años adelante se van a formular los objetivos.

Los horizontes típicos son 3 a 5 años, pero también puede ser 1 ó 2 años. Los factores que inciden sobre el horizonte temporal son:

- ▶ **La estabilidad o inestabilidad de la situación institucional**, o si sus problemas son graves o no. Mientras mayor sea el nivel de riesgo de la organización, menor debe ser el horizonte temporal de su plan. Si la organización está en una situación de crisis que puede hundirla en el corto plazo, no es tan importante el nivel de definición de los objetivos de largo plazo, sino los de corto plazo, pues de su logro depende su vida
- ▶ **El nivel de conocimiento de los cambios y tendencias del mercado**. Para que los objetivos avancen en el futuro, las hipótesis sobre las tendencias en curso y los parámetros básicos de los escenarios posibles deben ser relativamente confiables. Mientras más profundo sea el conocimiento del entorno y más claros sean los diversos escenarios, más largo puede ser el horizonte del plan
- ▶ **Las exigencias formales de los financiadores**. Es común que los financiadores creen que sus colocaciones están más seguras cuando los receptores tienen objetivos y proyecciones financieras formuladas a 5 años, sin importarles mucho la claridad de los objetivos estratégicos ni la confiabilidad de los supuestos del Plan Financiero

Considerando esos factores y las expectativas de los líderes respecto al Plan Estratégico se establece el horizonte del Plan. Con relación al horizonte definido se formulan los Objetivos Estratégicos.

La Lógica de Elaboración del Mapa Estratégico

El propósito de toda estrategia es el cumplimiento de la Misión empresarial. Y su núcleo es la manera particular y distinta como la organización se propone desarrollar y defender su ventaja competitiva, los factores que posibilitan su superioridad en los mercados.



²⁷ Dos casos muy conocidos son: el replanteamiento de la misión y visión realizado por IBM a mediados de los 90, bajo el liderazgo de Louis Gerstner, Jr., en el cual la empresa pasó de la industria de computadoras a la de servicios informáticos, y se capitalizó en más de \$30 mil millones en menos de 18 meses; y el giro de Intel, bajo el liderazgo de Andrew Grove, desde la fabricación de memorias hacia los microprocesadores posibilitando que la empresa recuperara el liderazgo mundial que había perdido.

Tener una estrategia para una organización implica tener una lógica que define y relaciona los objetivos de la organización en los cuatro niveles del Cuadro de Mando Integral.

Una buena expresión de esa estrategia es el Mapa Estratégico que expresa y articula los objetivos de una organización en función de sus relaciones de causa y efecto entre los diversos objetivos. Los objetivos de los niveles inferiores generan o hacen posible el logro de los objetivos de los niveles superiores.

La ventaja Competitiva constituye el núcleo de la estrategia

Los resultados financieros y empresariales constituyen los objetivos dominantes en cualquier estrategia, sin embargo, su logro depende de que la empresa tenga buenos resultados de mercado.

Partiendo de la Ventaja Competitiva, expresada en la Proposición de Valor, se formulan los Resultados de Mercado. Para hacer posibles esos Resultados de Mercado, se formulan los objetivos de Procesos Internos. Y, en función de los Procesos Internos, se formulan los objetivos de Desarrollo.

Una vez establecidos esos tres niveles de objetivos, ellos se constituyen en los supuestos para formular, cualitativamente, los objetivos de Resultados Financieros y Empresariales.²⁸

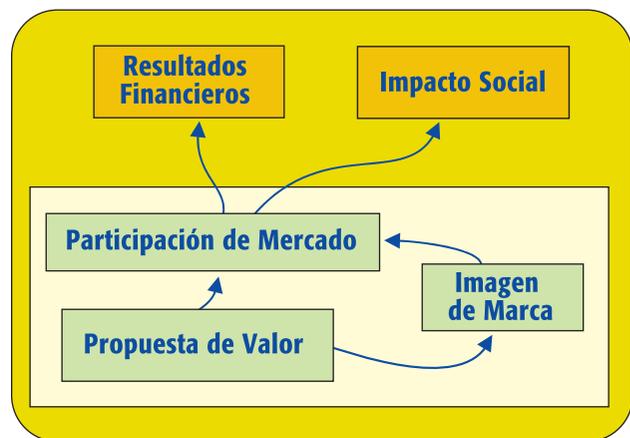
- 1. Objetivos de Mercado
- 2. Objetivos de Resultados y Procesos internos.
- 3. Objetivos de Desarrollo de los Recursos
- 4. Objetivos Financiero Empresariales

No está demás recordar que ese proceso es iterativo, es decir, que las condiciones necesarias para lograr los objetivos de los niveles subsiguientes modifican posibilidad reales de lograr los objetivos previos; y que los reajustes mutuos son frecuentes.

Formulación de los Objetivos de Mercado

Los Objetivos de Mercado tienen tres componentes: Ventaja Competitiva (Propuesta de Valor), Imagen de Marca y Participación en el Mercado.

1. **La Ventaja Competitiva**, es el valor superior que objetivamente recibe el cliente, en términos de precio y calidad, y que hace que nuestros productos y servicios sean superiores a los de la competencia, son las razones por las cuales el cliente prefiere nuestros productos y servicios, es el factor más importante para poder crecer más rápido que la competencia, y es la condición más importante para lograr el nivel de Participación de Mercado que se desea. La ventaja competitiva debe ser formulada como la ventaja de nuestros productos y servicios respecto a la competencia; en términos del valor recibido por los clientes



La Propuesta de Valor se sustenta en el Análisis Competitivo de Productos y es una respuesta creativa y realista a las expectativas de Valor de los clientes. En las microfinanzas la propuesta de valor tiene dos componentes principales:

²⁸ La versión cuantitativa de los Resultados Financieros y Empresariales, Resultados de Mercado, Procesos Internos y Desarrollo de los Recursos se hará después de tener las proyecciones financieras desarrolladas.

- ▶ **Los aspectos financieros, como:** Tasa de Interés Efectiva, Rango de Montos, Rango de Plazos y Modalidad de Pago
- ▶ **Los aspectos no-financieros, como:** Agilidad de la Gestión del Crédito, Condiciones de Garantías, Conveniencia de los Servicios y Relaciones de Negocios

La observación de varios casos nos ha llevado a la conclusión que, las IMFs más exitosas buscan diferenciarse principalmente en los aspectos no-financieros y estandarizarse, o diferenciarse menos, con sus competidores en los aspectos financieros, así ellas garantizan un alto grado de satisfacción de sus clientes y protegen la rentabilidad de su portafolio.

2. La Imagen de Marca es una percepción de los clientes sobre la organización, sus productos y servicios y la relación de negocios que desarrolla con los clientes. Es una construcción mental, grabada en forma indeleble en el corazón y en el cerebro de los clientes, es un tejido de asociaciones, sentimientos y conclusiones sobre la organización

Productos	Marca A	Marca B	Marca C
Cámaras Fotográficas	Canon	Nikon	Kodak
Tarjetas de Crédito	MasterCard	VISA	American Express
Bebidas Gaseosas	Coca Cola	Guaraná Antártica	Inca Kola

La tabla de arriba contiene ejemplos de marcas. Las imágenes de esas marcas en la mente y en el corazón de sus clientes es la Imagen de Marca. La Imagen de Marca plasma las ventajas competitivas de nuestros productos y servicios en la mente y corazón del cliente, y funciona como un imán que atrae al cliente y lo hace preferir nuestros productos y servicios.

3. La Participación de Mercado expresa quienes y cuantos son mis clientes, y qué y cuanto logro venderles. Quienes son los clientes se expresa en términos de segmentos de mercado y localización geográfica. En algunos casos puede ser conveniente expresar el Resultado de Participación de Mercado en términos del nivel de penetración que se quiere alcanzar en uno, dos o tres segmentos de mercado; en clientes o en operaciones de negocio, en términos de escala o de situación relativa respecto a los principales competidores

La Participación de Mercado es un resultado directo de las Ventajas Competitivas de una empresa u organización. Combinada con la eficiencia (operativa y financiera) y la calidad del portafolio, la Participación de Mercado genera los Resultados Financieros.

Formulación de los Objetivos de Resultados y Procesos Internos

Los Resultados de Mercado se logran por las acciones que la organización hace internamente, es decir, con los Procesos Internos.

Los Procesos Internos se estructuran en tres grupos:

Gestión Financiera

- ▶ Gestión de Financiamiento
- ▶ Gestión de Activos Financieros
- ▶ Gestión la Contabilidad
- ▶ Gestión del Control Interno

Gestión de Servicios

- ▶ Procesos de Servicios: crédito y Ahorros
- ▶ Desarrollo de Productos: crédito y Ahorros
- ▶ Gestión de Clientes
- ▶ Gestión de Portafolio

Gobernabilidad Institucional

- ▶ Monitoreo de la Gerencia
- ▶ Gestión de las Políticas Institucionales
- ▶ Responsabilidad Social

Los Objetivos de Procesos Internos deben ser formulados en términos de resultados logrados, de capacidades desarrolladas, o de fortalezas distintivas, en cada uno de sus componentes.

1. Partiendo de los objetivos formulados en el nivel de Mercado, se exploran cuáles son los Procesos Internos que son necesarios para lograr esos objetivos. Esos requerimientos son los estados finales que necesitamos alcanzar
2. Con base en esos elementos se hace un análisis de brechas, Y a partir de esas brechas y los estados finales necesarios se formulan los objetivos

Formulación de los Objetivos de Proceso de Gobierno

Los objetivos de Procesos de Gobierno se concentran en tres grandes temas:

- ▶ Supervisión de la Gerencia
- ▶ Alineamiento Estratégico de la IMF
- ▶ Responsabilidad Social

Supervisión o Monitoreo de la Gerencia

El objetivo de Supervisión de la Gerencia debe expresar tres componentes: los aspectos que serán monitoreados sistemáticamente, el sistema de reportes de la Gerencia General al Directorio, y las políticas de corrección de parte del Directorio.

Esos elementos se identifican con relación a las áreas de vulnerabilidad de la estrategia, especialmente de los posibles problemas en su implementación práctica y de las perturbaciones que pueden provenir del entorno. (Ver sección sobre Análisis de Dificultades)

Gestión de las Políticas Institucionales

Este momento se concentra en identificar los requerimientos de cambio en las Políticas Institucionales que inciden de alguna forma en el sistema de incentivos reales que influyen en la conducta de los Recursos Humanos.

Hay que identificar las implicaciones de todos los elementos, especialmente de las capacidades que queremos construir a nivel de los procesos y de los Recursos Humanos, evaluar el grado de sintonía y/o disfunción de las actuales Políticas de Gestión y de la Estructura Organizacional respecto a esas implicaciones, y con base en sus hallazgos, definir los cambios que necesitamos realizar.

Esos Objetivos, casi siempre, tienen un horizonte temporal más corto que los demás, pues su logro constituye condiciones previas para avanzar en los demás objetivos estratégicos.

Responsabilidad Social

El centro de la Responsabilidad Social de una IMF es su Misión, es decir, su capacidad de llevar servicios financieros a sectores pobres de la población, posibilitando su desarrollo económico y ciudadano, y creando condiciones para el mejoramiento de su calidad de vida.

Sin embargo, por la gravedad de los problemas sociales de nuestros países, las IMFs tienen que asumir otras responsabilidades que se derivan de su condición de entidad ciudadana.

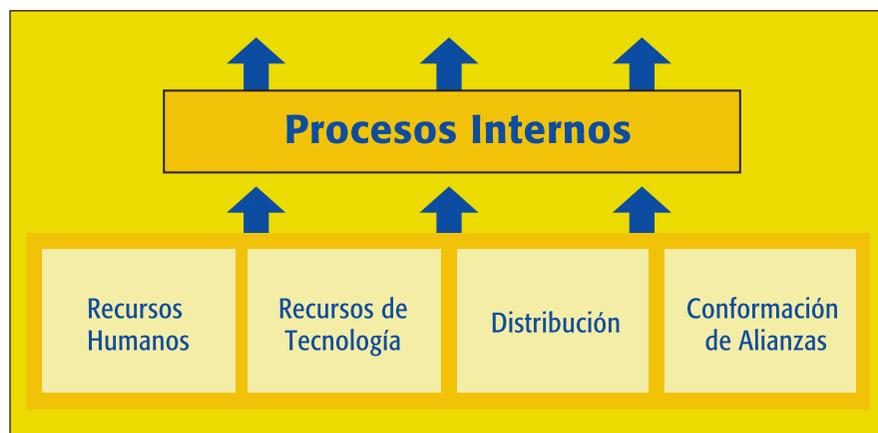
Esas responsabilidades tienen que ver con la educación cívica de sus clientes y con su conducta ante los problemas del desarrollo de la microfinanzas en su conjunto y de localidad de los aspectos contractuales en las relaciones de negocio en la sociedad.

El objetivo de responsabilidad social se deriva directamente de la filosofía de los líderes de la IMF, de su percepción del rol ciudadano que le corresponde a la IMF.

Formulación de los Objetivos de Desarrollo de Recursos

Los objetivos de todos los pisos superiores del Mapa Estratégico dependen del Desarrollo de los Recursos. Toda la estrategia de la organización depende de la habilidad de sus líderes para generar dinámicas de desarrollo de los recursos de la organización.

Para las organizaciones de microfinanzas hemos identificado tres componentes centrales de ese nivel:



- ▶ Desarrollo de los Recursos Humanos
- ▶ Desarrollo de los Recursos de Tecnología
- ▶ Desarrollo del Sistema de Distribución (Red de Agencias)
- ▶ Conformación de Alianzas

Igual que en el nivel superior, de los Procesos Internos, los Objetivos de Desarrollo de Recursos se formulan en términos de análisis de brechas. Es decir, se identifican los requerimientos de capacidades en los recursos que son demandas por los procesos internos, se compara con la realidad institucional presente, y en función de las brechas encontradas se formulan los objetivos.

Desarrollo de los Recursos Humanos

Las capacidades de los Recursos Humanos son todas importantes, pero lo que interesa en este nivel de análisis son aquellos Grupos Estratégicos, de Recursos Humanos, que tendrán un efecto de locomotora en el desarrollo de los procesos internos. Quienes son esos Grupos Estratégicos depende de la situación particular

de la organización. La habilidad par identificar esos grupos es importante porque posibilita invertir los escasos recursos financieros de la organización en forma enfocada en los grupos particulares que tendrán ese papel de locomotora señalado anteriormente.

Los cuatro niveles donde analizar son:

- ▶ Directorio
- ▶ Gerencia Central
- ▶ Gerencias Regionales
- ▶ Agencias

Directorio: hay que revisar sus tres grandes funciones: monitoreo de la Gerencia, alineamiento de las políticas institucionales y responsabilidad social; en función del buen desempeño en esas funciones se establecen los requerimientos de capacidades. Esos requerimientos tendrán el rol de objetivos para esta área.

Gerencia Central y Regional (cuando existen): hay que identificar las áreas de esas Gerencias con mayor importancia para el desarrollo de los procesos internos: General, Financiera, Gestión del Fondeo, Crédito, Marketing, Relaciones con Clientes, Contabilidad, Riesgo, etc. Y formular las competencias principales que se requieren en el personal.

Agencias: casi siempre es necesario concentrarse en los Gerentes de Agencia, y Grupos y en los Agentes de Negocios, para expresar sus requerimientos de competencias.

Respecto al personal de BackOffice de las Agencias, casi siempre, es conveniente analizarlos ligados a los niveles gerenciales Regionales y Centrales.

Recursos de Tecnología

Los tres grandes componentes de los Recursos de Tecnología de una organización son:

- ▶ Los Programas de Manejo de Información, el software
- ▶ El hardware, computadoras y medios de comunicación que posibilitan el uso de los Programas de Manejo de Información
- ▶ Las bases de datos donde la organización almacena la información que genera continuamente

Partiendo de algún estudio/diagnóstico realizado por instituciones realmente calificadas en esa área, hay que hacer un análisis de cuál de esos componentes va a tener el rol de locomotora, y formular objetivos específicos de las capacidades que necesitamos construir en los próximos años.

La Distribución

La distribución se concentra, por lo general en la Red de Agencias y se constituye en las manos de la IMF. A través de ellas se entregan los servicios a los clientes. La Red de Agencias es lo que da viabilidad a los procesos internos y a la ventaja competitiva.

Los Resultados de mercado deben ser los referentes para elaborar los objetivos a nivel de la Red de Agencias, especialmente la conveniencia de los productos y servicios.

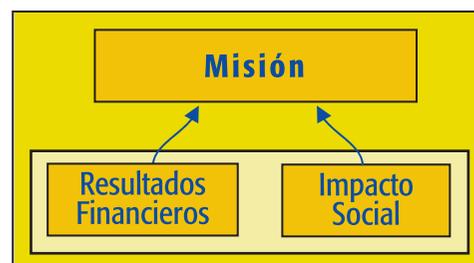
Conformación de Alianzas

Este punto se trata en función de todos los demás objetivos. Es decir qué alianzas son necesarias para lograr los objetivos de mercado, de proceso y de desarrollo. Cada uno de esos objetivos constituye en punto de partida para la búsqueda de alianzas.

Formulación de los objetivos Financiero Empresariales

A diferencia de las empresas financieras tradicionales, las organizaciones de microfinanzas tienen un componente de impacto social entre sus objetivos superiores.

Los objetivos de Resultados Financieros y de Impacto Social pueden ser formulados como una visión de mediano plazo que integre esos dos elementos. O, si la organización lo desea, como dos objetivos distintos.



Para elaborar la versión cualitativa de los Objetivos Financieros se exploran los requerimientos financieros y de Impacto Social de la Misión. La formulación debe tener un sentido cualitativo, si se utilizan números, esos deben ser vistos como referencia sobre el grado de desarrollo que se aspira, no como metas a ser alcanzadas, pues las metas serán definidas posteriormente, después de realizar las proyecciones financieras y tener claro las implicaciones de los números propuestos.

El Impacto Social debe ser formulado como la contribución específica de la IMF al desarrollo de los microempresarios. Los aspectos específicos a destacar dependerán de la concepción social de la IMF, de lo que sus líderes entienden por desarrollo.

Cambios, Tendencias y Escenarios

*Si bien es muy importante entender el presente,
más importante aún es vislumbrar las tendencias y escenarios futuros.*

El Propósito

El propósito central del análisis de tendencias y escenarios es ganar tiempo en el futuro y poder prepararse previamente para las situaciones que van ocurrir. Lo que se busca con el análisis de las tendencias es visualizar los escenarios futuros e identificar las grandes oportunidades y amenazas que están emergiendo. **Miramos como el mundo está cambiando para entender las microfinanzas y vislumbrar su futuro.**

Tema	Propósito de visualización
Tendencias económicas globales	Los impactos sobre la economía nacional Impactos en las condiciones de las microfinanzas nacionales
Tendencias económicas nacionales	Los 2, 3 ó 4 motores de la economía nacional, o regional La configuración espacial de los mercados: ciudades, corredores comerciales, ámbitos geográficos Impactos en los sectores microempresariales
Políticas Públicas Dinámicas Sociales	Los impactos sobre los mercados y las condiciones de competencia en las microfinanzas
Contexto de Microfinanzas	Conclusiones Generales sobre: La fase de desarrollo del sector. Explorar posibilidades de escenarios: crisis y desarrollo económico Conclusiones Específicas sobre: La perspectiva de los clientes La perspectiva de la competencia. La perspectiva de los proveedores de financiamiento

Orientaciones

La prognosis, como el arte de descifrar los indicios del futuro, es actualmente una de las fronteras del desarrollo del planeamiento estratégico. Y mientras más rápido cambie el mundo más importante será la capacidad de prognosis. Saber visualizar los destellos del futuro, y anticiparse, es una habilidad tan o más importante que la velocidad de reacción.

Una secuencia adecuada para el análisis de tendencias es ir desde los espacios mayores hacia los espacios más pequeños y específicos, desde la economía en general hacia lo financiero, desde lo global hacia lo nacional y local; y desde el pasado hacia el futuro. Ello debe ser así por el carácter global o supranacional de la mayoría de los fenómenos económicos, culturales y tecnológicos que vivimos; y porque el pasado es siempre el punto de partida para ir al futuro.

Si bien el análisis tiene que cubrir una gran diversidad de factores y aspectos, no hay que perder de vista que el foco de atención finalmente se dirigirá hacia las microfinanzas: su marco institucional y sus mercados. Para no dispersar en esta exploración, es recomendable priorizar los factores cuya evolución tiene impacto dominante sobre los demás, identificar los motores del cambio, dando atención especial a los factores que impactan sobre las actividades de los clientes de microfinanzas.

Temas de Análisis

El análisis de tendencias puede organizarse en torno a dos grandes temas:

- ▶ Contexto Macroeconómico
- ▶ Contexto de las Microfinanzas

Naturalmente, el nivel de tratamiento y de detalle de cada tema va depender mucho de los desafíos específicos que la organización está encarando en ese momento.

El Contexto Macroeconómico

El análisis del contexto macroeconómico busca identificar los factores y condiciones que influenciarán el Contexto de las Microfinanzas. Los aspectos más importantes a explicitar del contexto macroeconómico son:

1. Tendencias Económicas Globales

- a. El crecimiento económico y comercial
- b. Precios claves como: petróleo, Dólar, Euro, etc
- c. Los procesos de integración regional
- d. Las guerras y procesos de paz
- e. Las tasas de interés, bolsas de valores, etc

Conclusiones

- i. Impactos sobre la economía nacional o regional
- ii. Impactos en las condiciones de las finanzas nacionales

2. Tendencias Económicas Nacionales

- a. Comercio
- b. Turismo
- c. Servicios
- d. Agricultura
- e. Industria

- f. Transporte
- g. Finanzas
- h. Minería, pesca, etc

Conclusiones

- iii. Los 2, 3 ó 4 motores de la economía nacional
- iv. La configuración espacial: ciudades, corredores comerciales, ámbitos geográficos
- v. Impactos en los sectores microempresariales

3. Políticas Públicas

- b. Políticas y programas sociales
- c. Proyectos de desarrollo,
- d. Cooperación internacional, etc

Conclusiones

- i. **Impactos sobre:** mercados de las microfinanzas y sus condiciones de competencia

4. Las Dinámicas Sociales

- a. Los patrones migratorios en el ámbito nacional y regional
- b. El crecimiento de las ciudades y centros poblados
- c. Las condiciones de violencia y seguridad ciudadana
- d. La estabilidad política y social
- e. La estructura de la pobreza, la situación de las mujeres, etc

Conclusiones

- i. **Impactos sobre:** mercados y condiciones de competencia en las microfinanzas

El Contexto de las Microfinanzas

1. El desarrollo de los microempresarios

- a. Sectores más dinámicos
- b. Los núcleos microempresariales emergentes
- c. Los patrones de crecimiento de los sectores microempresariales: horizontal y/o vertical
- d. Las redes de ferias locales y circuitos comerciales
- e. Las remesas desde el exterior

2. El desarrollo de la demanda

- a. El crecimiento total de clientes
- b. **La demanda de servicios financieros:** crédito
- c. **La demanda de servicios financieros:** ahorro
- d. **La demanda de servicios financieros:** otros
- e. Los mercados emergentes

3. El marco Institucional

- a. Las restricciones a las tasas de interés
- b. Los requerimientos para crear nuevas instituciones
- c. La legislación fiscal

- d. La fuerza de los contratos
- e. Las normas de supervisión

4. El desarrollo de la competencia

- a. Los productos y servicios
 - i. Las tasas de interés
 - ii. Los montos y plazos
 - iii. Complementariedad
 - iv. Condiciones
- b. Las redes de agencias
- c. Las curvas de aprendizaje
- d. Las estrategias de marketing
- e. Las tarjetas de crédito
- f. Los créditos de consumo
- g. La morosidad del sector

5. Donantes e Instituciones de financiamiento

- a. Los montos y plazos
- b. Las tasas de interés
- c. Condiciones de calificación
- d. Inversiones en Capital

6. Inversionistas

- a. Interés de los bancos en el mercado de las microfinanzas
- b. Interés y políticas de las redes internacionales

Ejercicio sobre escenarios

- a. Explorar posibilidades de escenarios: crisis y desarrollo económico

Conclusiones

Las conclusiones del análisis de tendencias deben estar sobre los siguientes aspectos:

1. Las perspectivas de los clientes

- a. Los grandes mercados emergentes para las microfinanzas
- b. La sensibilidad a los costos: financiero y de transacción
- c. Las expectativas de relación de negocios
- d. Concentración/dispersión de los clientes

2. Las perspectivas de la competencia.

- a. Crecimiento y agrupación de la competencia
- b. Márgenes entre intereses activos y pasivos
- c. La madurez de la industria
- d. El desarrollo institucional de los competidores.
- e. Las curvas de aprendizaje y costos del conocimiento
- f. El surgimiento de nuevas instituciones
- g. La competencia de los bancos en las microfinanzas

3. La perspectiva de los proveedores de financiamiento

- a. Las condiciones para el acceso a las fuentes de Fondos
- b. Los costos financieros y posibilidades de diferenciación
- c. Las fuentes alternativas de fondos
- d. Las calificadoras y los análisis de riesgos

La Atractividad de los Segmentos de Mercado

En esta sección trataremos el tema de cómo entender las características y dinámicas de los mercados, como identificar las oportunidades y los desafíos existentes y en emergencia y como definir las prioridades en ese campo.

El entendimiento del mercado constituye una de las capacidades más importantes para el desarrollo de una institución de microfinanzas. Y su importancia se incrementa en la medida en que dicho mercado se vuelve más competitivo.

¿Por qué hacer un nuevo análisis del mercado?

Cuando creemos que, por alguna razón, estamos desaprovechando oportunidades de negocios o ante amenazas no previstas.

- ▶ Porque los competidores están creciendo mucho más rápido que nosotros
- ▶ Porque hemos detectado un nicho de alto dinamismo y queremos estimar su potencial
- ▶ Porque estamos teniendo dificultades sistemáticas para crecer en los segmentos en que estamos posicionados
- ▶ Porque los segmentos de nuestro posicionamiento actual se están volviendo demasiado riesgosos, poco rentables, sobre endeudados o saturados por la competencia. Etc

El foco del Análisis de Mercado

Existen tres maneras de segmentar un mercado:

- 1. Enfocarse en los Productos:** Se orienta a la definición de objetivos para las campañas de ventas o de promoción de productos en mercados específicos. Para una IMF este tipo de análisis es muy útil para la elaboración de los planes de marketing de las Agencias y oficinas regionales
- 2. Enfocarse en la Empresa:** Parte de la organización y se orienta a la identificación de aquellos segmentos cuyas características y necesidades corresponden a sus fortalezas distintivas. Es útil para lograr el mejor aprovechamiento de las fortalezas actuales de la IMF y aumentar su rentabilidad en forma rápida
- 3. Enfocarse en los Clientes:** Es un análisis más amplio que los anteriores, no parte de la organización sino de las dinámicas del mercado, de sus características y necesidades. Su propósito es identificar y dimensionar las oportunidades emergentes, para orientar el desarrollo de la organización hacia esos segmentos

Las dos primeras modalidades de segmentación de mercado cumplen funciones tácticas y son útiles en sus campos. Conociendo bien las características y situación de los segmentos que responden a nuestros productos/servicios o a las fortalezas distintivas de la organización podemos diseñar estrategias de marketing mucho más efectivas, y las unidades de distribución, la Agencias, pueden sacar mayor provecho de la capacidad de oferta de la organización para incrementar su participación en los mercados de sus plazas.

La tercera modalidad de segmentación tiene propósitos más estratégicos, la identificación de los segmentos de mercado con mayor potencial de negocios podemos orientar el desarrollo de las capacidades de la organización

para garantizar el desarrollo de ventajas competitivas en esos segmentos, y lograr así que la organización esté bien ubicada en los mercados de mayor potencial. En esta Guía y en esta sección daremos prioridad a la tercera modalidad de segmentación de mercado.

¿Cómo segmentar?

Con base en las características y necesidades de los clientes potenciales. Traduciendo esas características y necesidades en términos de variables, tenemos:

- ▶ **Tamaño:** número de personas, volumen de operaciones anuales, crecimiento, etc
- ▶ **Demografía:** Ocupación, género, ingresos, etnia, nacionalidad, tamaño de la ciudad, edad, etc
- ▶ **Geografía:** ciudad, región, condición urbana o rural, densidad poblacional, etc
- ▶ **Psicología/Idiosincrasia:** comportamiento y preferencias sociales, estilo de vida, aversión al riesgo, actitudes sociales, etc
- ▶ **Comportamiento:** disciplina crediticia/morosidad, preferencia de canales de distribución, reacción a factores de marketing, experiencia en el uso del crédito, etc
- ▶ **Condiciones de competencia:** sensibilidad a los precios, sensibilidad al valor, lealtad de marca, preferencias de marca, presencia de la competencia, tipo de diferenciación competitiva, etc

Por su importancia estratégica para la IMF. La delimitación puede ser definida, de modo preliminar, con base en un grupo de requerimientos básicos que encontramos en los segmentos:

- ▶ **Tamaño suficiente:** El mercado puede representar por lo menos un 5% de la cartera futura y no estar en crisis
- ▶ **Diferencias/particularidades:** El segmento tiene características y necesidades particulares respecto a los demás, y puede necesitar de un paquete específico de productos/servicios
- ▶ **Rentabilidad/Riesgo:** La relación rentabilidad/riesgo hace pensar que ese segmento puede ser una fuente de oportunidad de negocios o de riesgo para la organización
- ▶ **Acceso específico:** Las características de demanda, idiosincrasia, ubicación espacial, etc., que obligan desarrollar mecanismos específicos de distribución y comunicación

En función de diferencias y similitudes de esas variables y de las áreas de interés de la IMF se busca establecer los segmentos de mercado prioritarios a ser analizados.

Lo que se espera al final del análisis es una lista de segmentos de mercado, que posibilite ordenarlos a partir del análisis de tres grupos de variables:

- ▶ Tamaño, y crecimiento
- ▶ Rentabilidad, y riesgo
- ▶ Rivalidad competitiva

Por sentido práctico el grado de desagregación de los segmentos (lo fino o lo grueso del tamiz con se cierne el mercado) deberá producir un grupo de segmentos que sea útil para la definición de objetivos estratégicos de participación de mercado y de diferenciación competitiva. Hay que tener sentido práctico en función de los análisis que se quiere realizar

La Matriz de Atractividad de Segmentos de Mercado

Una forma práctica de hacer el análisis de la atractividad de los segmentos de mercado es estructurando la información disponible en una matriz.

La manera como la IMF segmenta el mercado expresa la forma particular como sus líderes perciben ese mercado, e influencia los análisis estratégicos que la IMF logra hacer.

La segmentación del mercado es más un arte que una ciencia, sin embargo, no hay que subvalorar la importancia de tener la mejor información posible.

La matriz está desarrollada con base en los segmentos de mercado y tiene cuatro secciones bien definidas:

- ▶ Tamaño y Tendencias de la Demanda
- ▶ Relación Rentabilidad/ Riesgo
- ▶ Nivel de Rivalidad
- ▶ Atractividad del Mercado

	Tamaño, Tendencias Demanda	Relación Rentabilidad Riesgo	Nivel de Rivalidad	Atractividad del Segmento
Segmentos de Mercado				

La demanda se estima diferenciando a dos grandes áreas económicas: urbano y rural. Y para cada uno de esas dos áreas se identifican los segmentos utilizando los criterios antes señalados.

El nivel de agregación y desagregación de los segmentos, utilizado anteriormente, debe haber producido entre 6 y 12 segmentos para realizar el análisis.

La Cuestión de las Fuentes de Información

El estimado del tamaño de la demanda se hace con base en los siguientes tipos de fuentes:

1. Para la demanda de crédito de las áreas urbanas la fuente más confiable, normalmente, son las "Encuestas de Hogares," desarrolladas en la mayoría de los países de América Latina. En esas encuestas se informa de las personas que tienen una actividad económica independiente, y el 90% de ellos pueden ser considerados como pequeños empresarios o microempresarios (para fines de estimar su demanda de crédito)²⁹
2. Para las áreas rurales la demanda puede ser dividida en dos subgrupos: las actividades productivas agropecuarias y las actividades comerciales y de servicios. Para las primeras los Censos Agropecuarios, desarrollados principalmente por los Ministerios de Agricultura, son fuentes aceptables. Y para los sectores de comercio y servicios rurales las mejores fuentes vuelven a ser las Encuestas de Hogares. Sin embargo, en las áreas rurales esas fuentes, casi siempre, son insuficientes y se requiere complementar la información con estudios económicos y de mercado realizados por economistas
3. Las tasas de crecimiento macroeconómicas y de las remesas familiares, que influyen fuertemente las tasas de crecimiento de la demanda, son obtenidas en los informes de los Ministerios de Economía y en algunos estudios especializados. Recientemente se han incrementado los estudios sobre las remesas, surgiendo estadísticas más completas y confiables, las del FMI están entre las más útiles
4. Una cuarta fuente, tan importante, o más, que las demás, aun que menos completa, es la experiencia de la organización, el conocimiento de sus clientes y de las actividades económicas en las plazas en que opera. Lo que hay que tener en mente siempre es que, en la actual fase de desarrollo de las microfinanzas en América Latina, el mercado potencial es mucho más grande que la cobertura de clientes de las IMF, y que los productos que una IMF ofrece sesgan fuertemente los segmentos

El número de segmentos, entre 6 y 12, no es una ley matemática, es un artificio para simplificar el manejo de la complejidad y establecer las grandes prioridades.

Posteriormente, en cada plaza, o en función de cada producto, se puede hacer un análisis similar pero con mayor nivel de desagregación; para cada uno de los productos. (Ver la Matriz de Análisis Estratégico de Plaza)

²⁹ Es realmente sorprendente que las instituciones de la cooperación no hayan dado más importancia a la necesidad de realizar estudios de mercado de escala nacional, y que las IMF, quienes carecen de los recursos para hacerlo, tengan que recurrir a fuentes secundarias que no han elaborado la información con fines de estimar la demanda de servicios financieros, sino de elaborar estadísticas nacionales.

de mercado que su personal es capaz de detectar. Si tenemos estos elementos en nuestra mente, los conocimientos que las IMFs tienen sobre las plazas que operan pueden ser de gran ayuda para mejorar la información de mercado a escala nacional o regional

Hay que estar conscientes que la confiabilidad de los datos que vamos manejar con base en esas fuentes secundarias tienen limitaciones y sería prudente considerar un margen de error del orden de 20% a 30%. Si la institución puede conseguir información primaria o proveniente de estudios de mercado en esa escala (nacional o regional), siempre será una contribución positiva. Pero, aún con esos márgenes de error, las conclusiones que se pueden sacar de la Matriz de Atractividad de Segmentos de Mercado son básicamente confiables.

Si una institución opera a nivel local y/o regional y va definir sus Objetivos Estratégicos de Mercado en esos ámbitos, habría que reducir el ámbito de la información de mercado. En esos casos es frecuente que la información sobre actividades económicas en zonas específicas de los países sea más limitada que la información de carácter nacional. Aumentando la necesidad de realizar estudios de mercado por su propia cuenta.

Elaboración

Advertencia: Esta Matriz es sólo un punto de apoyo para hacer los análisis. Hay que saber profundizar en los diversos aspectos particulares y descubrir los patrones de desarrollo que el mercado está adquiriendo. No hay que olvidar que los análisis estratégicos son siempre cualitativos, y que los números son solo referentes para ayudar a visualizar las configuraciones emergentes. Esta Matriz está elaborada por segmentos de mercado. Esos segmentos de mercado fueron establecidos con base en sus necesidades de servicios de crédito. Ello significa que detrás de cada segmento de mercado está un segmento de actividades económicas y un grupo de necesidades y productos de crédito específicos para esas actividades.

Primero hay que comprender que el llenado de cada celda de la Matriz tiene detrás de sí una gran cantidad de cálculos, análisis y estimaciones. Mientras más la organización conozca de marketing, de su mercado, de la competencia y de sus productos, mejores serán los cálculos, los análisis y las estimaciones con los cuales se determine el valor de cada celda.

Una vez definidos los valores de cada celda, ellos serán utilizados en los análisis y conclusiones subsiguientes. Es decir, si los valores de las celdas están bien o mal, los análisis y las conclusiones que se sacan de ellos van estar bien o mal. De ahí la importancia de ser lo más objetivo posible en el momento de estimar los valores de las celdas.

El estimado de los valores de las celdas se hace como sigue:

1) Tamaño y Perspectivas de los Segmentos de Mercado

Esta primera parte describe los diversos segmentos de mercado en términos de:

- a) Su tamaño actual se define como el volumen de operaciones de negocio (en este caso crédito) que se puede hacer con ese segmento anualmente. Ese monto se estima multiplicando el número total de los microempresarios (clientes potenciales) por el crédito promedio que caracteriza la demanda de ese segmento y por la rotación anual de ese producto en la cartera actual

La consulta con los clientes puede ser una fuente importante para complementar e interpretar la información macroeconómica.

Particularmente para interpretar el impacto de las tendencias macroeconómicas sobre las dinámicas de los microempresarios. Ello puede ayudar mucho a descubrir algunos aspectos que los estudiosos todavía no han logrado tratar en sus estudios.

Mientras se hace el análisis es fundamental darse un tiempo, un espacio mental para identificar y poner a prueba las creencias con las cuales se ha venido analizando e imaginando el mercado. Esos momentos para reconsiderar las creencias son fundamentales para descubrir nuevas posibilidades.

En caso de las IMF que trabajan exclusivamente con Bancos Comunales puede convenir una segmentación algo distinta del ejemplo que se presenta.

Matriz de Atractividad de Segmentos de Mercado (ejemplo: estimación realizada en Nicaragua, 2005)

Segmentos de Mercado	Condiciones de la demanda					Riesgo	Competencia				Atractividad	
	Clientes Potencial miles	Crédito medio US\$	Rotac. Anual	Demanda			Presencia					
				US \$ miles	%		Agresividad					
							1er	2do	3ro	Otros		
Microempresa Emergente	284	200	2.5	141,750	10%	7%	1	1	3	3	3	+++++
Microempresa Pequeña Urbana	32	800	1.2	30,240	4%	6%	4	3	4	3	3	+++
Pequeña y Mediana Empresa	10	1,500	0.6	9,441	1%	4%	5	5	3	1	1	+
Comercio Rural	135	250	1.5	50,625	7%	7%	2	2	2	2	2	+++
Asalariado	419	300	0.6	75,366	10%	7%	3	4	2	5	5	++
Cafetalero	24	650	1.0	15,600	2%	0%	0	0	0	4	4	+
Granos básicos: maíz, frijol, etc.	80	200	1.0	16,000	2%	2%	0	0	0	0	0	+
Granos Industriales	15	1,000	1.0	15,000	2%	2%	1	0	0	3	3	+
Producción de Patio, Rural	252	200	1.2	60,480	9%	7%	0	0	0	2	2	++
Agricultura Moderna: Vegetales, Hortalizas, etc.	30	1,200	1.5	54,000	8%	5%	2	2	0	2	2	+++
Ganadería: Desarrollo y Leche	100	2,250	0.7	125,685	18%	12%	1	1	0	1	1	++++
Vivienda, Mejoramiento	383	700	0.5	93,786	14%	12%	2	1	2	2	2	+++
Demanda Potencial Total:				687,973	100%							

En algunos casos puede valer la pena incluir una columna con la Demanda Futura a 5 años, aplicando la tasa de Crecimiento Anual. Las variaciones en tamaño y color de las letras y símbolo del ejemplo son para destacar algunos aspectos y ayudar en el análisis.

b) Las perspectivas de crecimiento de los segmentos de mercado se estiman con las tasas de crecimiento de los últimos 3 a 5 años modificadas por las tendencias macroeconómicas visualizadas previamente. La función de la exploración de las tendencias macroeconómicas es poder estimar si éstas van a acelerar, desacelerar, o modificar de alguna forma la evolución reciente del segmento de mercado

El volumen de operaciones a considerar no es solo de los actuales clientes de la organización sino del mercado potencial.

Es decir, los clientes actuales de la organización, más los clientes de la competencia, más los segmentos potenciales que todavía no son clientes de ninguna organización (IMF).

2) La Relación Rentabilidad/Riesgo

a) Definido el tamaño y tendencia de crecimiento de cada segmento de mercado se traslada a la estimación de la relación Rentabilidad/riesgo (R/r). La rentabilidad se establece, en base las tasas de interés promedio que se puede aplicar a ese sector, menos los costos operativos de la colocación, seguimiento y cobranza del crédito

b) El potencial de rentabilidad se estima con base en las tasas de intereses vigentes en los segmentos de mercado o la actual rentabilidad de la parte de la cartera dedicada al segmento. Tendiendo las tasas de interés predominantes, se considera el impacto de los costos operativos. Mientras menor sea el monto promedio del crédito, y mayor sea la dispersión de los clientes, mayor será el impacto de los costos operativos en la rentabilidad

Rentabilidad	Proporción	Valor
Muy alta	>25%	\$\$\$\$\$
Alta	5% a 25%	\$\$\$\$
Media	0 ±5%	\$\$\$
Baja	- 5% a -25%	\$\$
Muy baja	< -25%	\$

c) El grado de riesgo se estima con base en la historia de la mora en esos segmentos, considerando también el impacto de las tendencias macro económicas, de las estrategias de la competencia, de los factores climáticos aleatorios y de la inestabilidad de los mercados con que operan los sectores económicos. Naturalmente, la morosidad puede depender mucho de la adecuación de los productos y políticas de crédito de las diversas operadoras, pero así aún el grado de morosidad es un referente. Si un segmento de mercado tiene mora alta con alguna IMF, es probable que esa conducta se repita con las demás. Los valores que superan el promedio entre 5% y 25% serán clasificados como altos y los que superen por más de 25% serán considerados muy altos. Los que tengan entre 5% y 25% menos que el promedio serán clasificados como bajos, y los sean que menores al promedio por un valor superior al 25% serán considerados muy bajos

Riesgo	Proporción	Valor
Muy alto	>25%	+++++
Alto	5% a 25%	++++
Medio	0 ±5%	+++
Bajo	- 5% a -25%	++
Muy bajo	< -25%	+

d) La tercera sección se refiere a la presencia y agresividad de la competencia. Para analizar la competencia lo primero que hay que hacer es identificar a los tres o cuatro principales competidores

e) La presencia deberá establecerse con información acerca de las carteras de los principales competidores. Si se pueden establecer montos o número de clientes es lo mejor, si no se tienen números se puede señalar la presencia en términos relativos, igual que en la sección anterior. El nivel de agresividad se establece con base en un conjunto de indicios: tener una variedad de productos específicos y competitivos orientados a ese segmento, tener agencias ubicadas en los centros de gravedad de esos segmentos, dedicar recursos de publicidad a captar clientes en ese segmento, etc. También hay que considerar el impacto de las tendencias macro económicas y de las estrategias de la competencia

3) Presencia y Agresividad de la Competencia

- a) Esta segunda sección está dedicada a la competencia en términos de su presencia actual y de su agresividad para expandir sus operaciones en cada uno de esos segmentos. Su propósito es anticiparse a la conducta futura de la competencia. Es una forma de visualización de su estrategia futura. En el cuadro esa estrategia futura se expresa como agresividad. Naturalmente, la identificación de la agresividad no elimina la necesidad de tener una visión completa de la estrategia de la competencia
- b) Esta sección tiene cuatro columnas, las tres primeras son para los tres principales competidores de la IMF, y la cuarta columna es para los demás competidores, y su impacto solamente interesa sobre algunos segmentos particulares de mercado
- c) Estas celdas son estimaciones cualitativas, y pueden tener una carga de subjetividad. Hay que buscar evidencias y hacer comparaciones entre competidores para asignar un valor al nivel de agresividad del competidor. También hay que cuidar de aplicar los mismos criterios para estimar la agresividad de todos los competidores, por la consistencia del análisis. Por ello la calidad de esta sección dependerá en forma crítica del nivel de conocimiento confiable que la organización tenga de la competencia³⁰

4) Atractividad del Mercado

- a) La atractividad de mercado es una conclusión de un razonamiento en el cual se considera la combinación de tres factores:
 - i) Tamaño y Crecimiento
 - ii) Rentabilidad/Riesgo
 - iii) Nivel Rivalidad
- b) Si el mercado es grande, está creciendo rápidamente, tiene una relación Rentabilidad/Riesgo favorable o muy favorable, y bajo nivel de rivalidad, su atractividad es muy alta, es decir, 5 cruces (++++). La clasificación con valores, 4, 3, 2 cruces ó 1 cruz, van a depender de las combinaciones específicas y cualitativa de los tres factores
- c) Si el segmento de mercado es muy grande y tiene sub-segmentos todavía grandes y con características diversas, su atractividad debe considerar las diferencias entre los diversos sub-segmentos. Puede suceder que algunos de esos sub-segmentos tenga una gran atractividad

Ejemplo de Interpretación

1. Tamaño y Dinamismo.

- a. En este caso se pueden identificar tres grupos de segmentos de mercado por su tamaño y dinamismo:
 - i. **Alto:** Los segmentos Microempresa Emergente y Ganadería de Desarrollo y Leche, Vivienda Mejoramiento y Asalariado combinan gran tamaño y alta tasa de crecimiento. Son segmentos ya grandes y sus tasas de crecimiento indican que en el futuro van a ser aún mayores
 - ii. **Medio:** Los segmentos Producción de Patio Rural, Agricultura Moderna, Comercio Rural y Microempresa Pequeña Urbana combinan un segundo nivel de tamaño y de tasas de crecimiento
 - iii. **Bajo:** Los demás segmentos, Pequeña y Mediana Empresa, Producción Cafetalera, Granos Básicos y Granos Industriales tienen menores tamaños y menores tasas de crecimiento
- b. En el ejemplo tratado hay cierta relación entre tamaño y dinamismo, pero no siempre es así. Podría darse el caso en que un segmento pequeño tenga un alto grado de dinamismo, o que un segmento grande esté creciendo lento o que esté estancado

³⁰ En el caso en que se conozca la presencia de los competidores en los segmentos de mercado, en términos de número de clientes y cartera, es preferible utilizar esas cantidades.

2. Atractividad

- a. El segmento Microempresa Emergente fue considerado el primer segmento de mayor atractividad, con 5 cruces (+++++), pues combina:
 - i. Gran tamaño (21%), alta tasa de crecimiento (7%)
 - ii. Una relación Rentabilidad/Riesgo muy favorable (\$\$\$/+)
 - iii. Muy bajos niveles de rivalidad, por poca presencia (1, 1 y 3), y baja agresividad (+, + y +) de parte de los principales competidores (aunque hay un nivel medio de presencia y agresividad del cuarto competidor)
- b. El segmento Ganadería Desarrollo y Leche fue considerado el segundo segmento de mayor atractividad, con 4 cruces (++++), pues combina:
 - i. Gran tamaño (18%) y muy alta tasa de crecimiento (12%)
 - ii. Una relación Rentabilidad/Riesgo favorable (\$\$\$/++)
 - iii. Bajos niveles de rivalidad, por la muy poca presencia (1, 1, 0 y 1) de parte de los principales competidores aunque ellos muestran un nivel medio de agresividad (+++, +++, - y ++++).
- c. El segmento Vivienda fue considerado en un tercer nivel de atractividad, con 3 cruces (+++) porque combina:
 - i. Gran tamaño (14%) y muy alta tasa de crecimiento (12%)
 - ii. Pero tiene una relación Rentabilidad/Riesgo
 - iii. Los niveles de rivalidad son medios, por la baja presencia (2, 1, 2, y 2) pero con alta agresividad (+++, +++, +++++, y +++) de parte de los principales competidores
- d. El segmento Comercio Rural también fue considerado en un tercer nivel de atractividad, con 3 cruces (+++) porque combina:
 - i. Tamaño medio (7%) y crecimiento alto (7%)
 - ii. Una relación Rentabilidad/Riesgo muy favorable (\$\$\$\$/++)
 - iii. Los niveles de rivalidad son medios, por presencia media (2, 2, 2, y 2) y agresividad media (++, +++++, +++, y +++) de parte de los principales competidores
- e. Y la misma clase de razonamiento puede ser realizada para todos los demás

Análisis Competitivo de Productos

“El núcleo de la estrategia de cualquier negocio – que conecta los procesos internos de una empresa con le mejoramiento de los resultados con los clientes – es la “Propuesta de Valor” que la empresa entrega a sus clientes.

La Propuesta de Valor describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación, e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes.

La propuesta de valor determina los segmentos de mercado hacia los cuales la estrategia está dirigida y como la organización va diferenciarse, en esos segmentos de mercado, respecto a la competencia.” NORTON Y KAPLAN, BALANCED SCORECARD, 2000.

Con la Proposición de Valor la empresa busca dar respuesta a las expectativas de valor de los clientes en una forma única, que le permita diferenciarse de los competidores y crear una imagen particular y superior.

Pero ninguna organización puede ser superior a la competencia en todos los aspectos. Toda organización tiene fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas específicas respecto a sus competidores. La inteligencia estratégica consiste entonces en saber seleccionar los aspectos en los cuáles diferenciarse y los aspectos en los cuáles asemejarse a los competidores.

- ▶ Las **áreas de diferenciación** son aquellas en que la empresa busca destacarse de la competencia, estimulando al cliente a que se decida a favor de sus productos y servicios. En esta área la empresa cree que es o puede ser superior a sus competidores
- ▶ Las **áreas estándares** son aquellas en que la empresa busca parecer similar a la competencia, para evitar reacciones negativas hacia sus productos y servicios. En estas áreas la empresa cree que es imposible o muy difícil alcanzar y sostener una situación de superioridad a sus competidores y busca eliminarlos del grupo de aspectos críticos que determina las decisiones de los clientes

Las condiciones de competitividad evolucionan, con el tiempo las diferencias competitivas de las empresas más exitosas son copiadas por otras empresas y se vuelven estándares de la industria, obligando a las empresas a desarrollar nuevas diferencias competitivas. También puede suceder que una empresa innovadora o emergente desarrolle diferencias competitivas completamente nuevas obligando a todas las demás a repensar sus ideas.

Las áreas de Diferenciación Competitiva

Según Michael Porter las diversas formas para que una empresa pueda diferenciarse de los competidores están centradas en dos aspectos básicos: calidad y/o precio de los productos y servicios que sus clientes reciben.³¹

En microfinanzas la calidad y el precio deben ser entendidas en términos de la combinación del producto y el servicio que el cliente recibe. Ello significa que la percepción del cliente acerca de la calidad y el precio es un resultado combinado de esos dos factores. Además el precio debe ser entendido en términos financieros y de transacción (tiempo, esfuerzo, gastos, estrés, etc.).

Las áreas de diferenciación del dúo producto/servicio pueden ser clasificadas en dos grupos de aspectos:

- ▶ **Financieros**, que se refieren principalmente al crédito en si mismo
- ▶ **No-financieros**, que se refieren principalmente a las condiciones de acceso/uso de ese servicio financiero

³¹ En una analogía bélica, las áreas de diferenciación de los productos y servicios son las características de las armas con las cuales los ejércitos ingresan en la batalla. Tener productos y servicios superiores significa tener armas de mayor alcance y mayor poder de fuego. En la mayoría de los casos, son esos los factores decisivos o de incidencia principal para conquistar y proteger los mercados.

En su conjunto esos elementos suman 8 aspectos:

- ▶ 4 aspectos financieros
- ▶ 4 aspectos no-financieros

Los aspectos financieros son:

- ▶ La tasa de interés efectiva, es decir la combinación de los intereses nominales, su modalidad de aplicación y las tasas administrativas
- ▶ Los rangos de montos del crédito para los cuales el cliente clasifica
- ▶ Los rangos de plazos de pago del crédito³²
- ▶ La forma de pago

Los aspectos no-financieros son:

- ▶ Agilidad del proceso del crédito
- ▶ Los requerimientos de garantía
- ▶ La conveniencia del servicio
- ▶ La relación de negocios

Esos aspectos, en conjunto, inciden en las posibilidades de que el cliente aproveche las oportunidades que se le están presentando, y en la reducción de los costos de transacción que él tiene que incurrir para la obtención del crédito.³³

Esos aspectos, por lo general, tienen las ventajas de incidir directamente en la satisfacción de los clientes y de no generar costos operativos ni financieros. Por ello, es importante no subestimarlos en el momento de concebir la proposición de valor, especialmente cuando la competitividad se va incrementando en el sector. Esos aspectos son críticos, además, para la creación de una

relación de fidelidad, para reducir la deserción y para desarrollar las relaciones de negocios con los clientes.

Las expectativas de valor de los clientes pueden ser expresadas combinando ese conjunto de aspectos financieros y no-financieros, y en función de ellos es posible formular los elementos principales de la proposición de valor.

Análisis Competitivo de Ahorros y Seguros

La herramienta de análisis competitivo que se presenta en esta sección ha sido desarrollada específicamente para los productos de crédito.

Sin embargo, la lógica con la cual opera puede aplicarse para cualquier tipo de producto financiero. Los consultores y las IMFs que estén interesadas en desarrollar herramientas similares para ahorros, leasing, seguros, etc. pueden hacerlo siguiendo el mismo proceso que el autor utilizó para desarrollar esta herramienta.

1. La primera tarea consiste en identificar los aspectos claves del valor del producto que está siendo trabajado. La recomendación es la realización de grupos focales con los clientes y/o de talleres de tormentas de ideas con ejecutivos y personal de las agencias
2. Disponiéndose de un buen grupo de propuestas, hay que seleccionar los aspectos que serán utilizados en el análisis competitivo; definiendo el número de lados de la figura del gráfico: 6, 7, 8, 9 ó 10. (No es recomendable que el número de variables sea muy grande pues se vuelve complicado hacer los análisis posteriores)
3. Varios de los aspectos se repetirán, tanto financieros como no-financieros: costos, forma de pago, conveniencia, relaciones de negocios, garantías, etc. pero deberán recibir un tratamiento particular, en función del tipo de servicio que está siendo analizado
4. Una vez identificados los aspectos claves del valor conviene describirlos, en términos concretos y claros, como el cliente los percibe
5. El siguiente paso es definir un método de cuantificación de cada uno de esos aspectos de modo a establecer valores entre 1 e 5
6. Finalmente hay que realizar varios ejercicios con la herramienta y ajustarla para aumentar su poder analítico

La herramienta deberá ser aplicada, validada y mejorada en un número significativo de casos pilotos (10 a 15) antes de considerarse lograda.

³² Para muchos clientes esos tres elementos anteriores asumen la forma de "mensualidades viables para sus ingresos regulares." Es decir, no se fijan tanto en cada uno de ellos como en el monto de las mensualidades que generan. Sin embargo, ese es un tema delicado, "el monto de mensualidad viable" no puede ser tratado sin considerar la real capacidad de pago del cliente y los riesgos del crédito.

³³ En la medida en que las microfinanzas maduran en un país es más difícil diferenciarse en los aspectos financieros, y esos tienden a volverse estándares. Ello constituye una presión creciente para que las organizaciones de microfinanzas desarrollen su diferenciación en torno a los aspectos no-financieros.

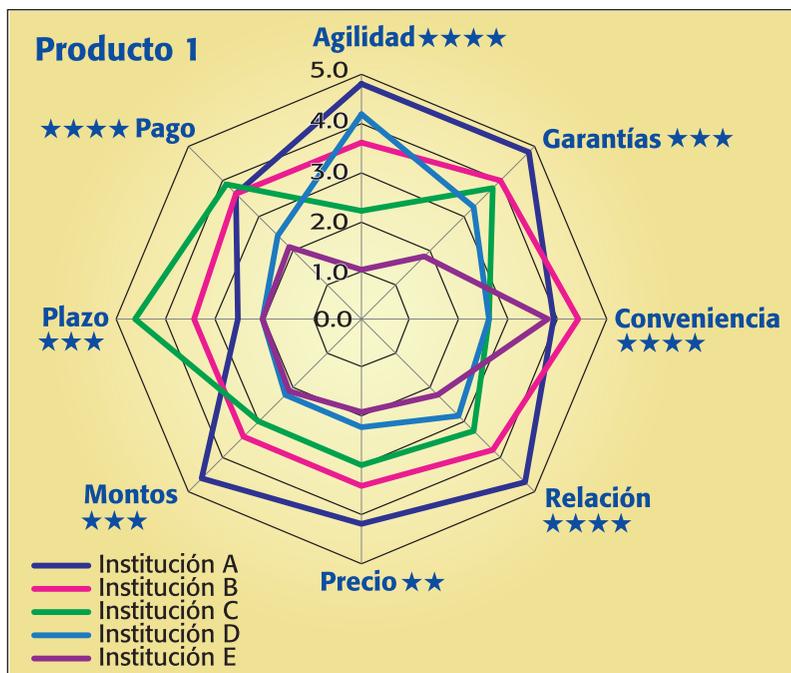
Una forma gráfica que ayuda a analizar esos aspectos es el octágono, el poliedro de 8 lados. La parte de inferior-izquierda del octágono está dedicado a los aspectos financieros: montos, intereses, plazos y modalidad de pago; y la parte superior-derecha esta dedicada a los aspectos no-financieros: Agilidad, garantías, conveniencia y relaciones. Este análisis debe hacerse para los 3, 4 ó 5 productos principales, con relación a los 3, 4 ó 5 competidores con mayor volumen de cartera en los sectores de microempresarios y mayores tasas de crecimiento en el sector. Es conveniente que el análisis se realice con los créditos y con los segmentos de clientes que presentan mayor frecuencia en la estructura de la cartera. En cuanto a la antigüedad del cliente, es preferible que se consideren principalmente los clientes que hayan recibido unos tres créditos.

El gráfico es un octágono cuyos radios son valores de cada una de las áreas. Su utilidad es la visualización de las áreas en que las instituciones buscan ser diferentes o ser parecidas a la competencia.

Las áreas de competitividad de los productos se definen como sigue:

- La agilidad es el número de días u horas promedio para los primeros créditos
- Los requisitos de garantía (prenda, aval, hipoteca, etc.) son en función del promedio de los primeros créditos
- La conveniencia se refiere a todo lo que reducen la pérdida de tiempo o el estrés en los clientes: los tiempos necesarios para llegar a la oficina y para ser atendidos, a los horarios de atención disponibles, a la comodidad del ambiente, a la claridad de las explicaciones que el cliente recibe, a lo amigable del trato que recibe, etc. Son todos aquellos aspectos que reducen los costos de transacción para el cliente
- La calidad de la relación se refiere a la percepción del cliente en torno al reconocimiento de su historial crediticio y a la confianza que ha logrado merecer, a su percepción de que lo que se está construyendo es una relación de confianza de largo plazo y no solo circunstancial. (Esta es el área de competitividad cuya estimación puede ser más subjetiva, sin embargo su importancia puede ser decisiva.)
- El precio (financiero) es la suma de los intereses y de las comisiones (tasa de interés efectiva, calculada con base en la TIR del flujo de fondos); como siempre, de los primeros créditos
- El monto se refiere al monto promedio de los primeros créditos
- El plazo se refiere al número de meses promedio de los primeros créditos.
- La forma de pago se refiere a la frecuencia y características de los pagos: diario, semanal, mensual, trimestral, a rebatir, etc

Según las particularidades de las instituciones, de sus políticas y del mercado, cada unas de esas categorías puede merecer explicaciones adicionales.



Estos ocho elementos se aplican tanto para los créditos individuales como para los créditos grupales (crédito solidario y bancos comunales).

Sin embargo, la interpretación y las tablas de valores para los aspectos no-financieros de los créditos grupales pueden requerir algunas precisiones.

En todos los casos la clave para que el ejercicio sea útil es **darle una versión concreta a las expectativas de valor de los clientes**, que están detrás de cada uno de los ocho atributos de los productos y servicios.

Concreción de los Conceptos

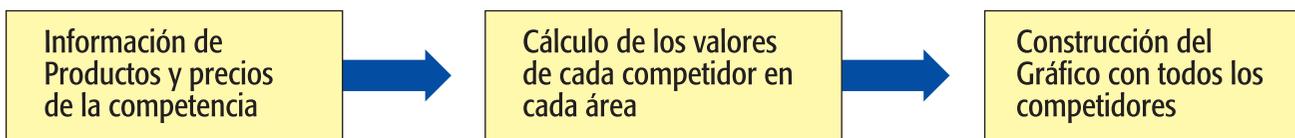
El nombre y las definiciones de los 8 aspectos en el gráfico ya están definidos, pero sus contenidos concretos dependen de las expectativas de valor de los clientes. El paso siguiente es formular esas expectativas de valor en la forma más concreta y exacta que puedan. Evitando las expresiones genéricas.

No hay que buscar el deseo ideal de los clientes (como: crédito gratis, tiempos y montos ilimitados) sino identificar el elemento que le hace al cliente preferir una opción de producto/servicio respecto a otra opción, propia o de la competencia. La expectativa de valor es la razón que está detrás de las preferencias de los clientes.

Las expectativas de valor de los clientes no son permanentes, evolucionan según avanza la oferta de servicios y la curva de aprendizaje de los consumidores. Los nuevos productos y servicios enseñan al mercado las nuevas posibilidades y expanden sus expectativas, y sus propias experiencias como consumidores estimulan la imaginación y hacen emerger nuevas expectativas. Las expectativas de valor de los clientes marcan la fase de desarrollo del mercado, como la vestimenta y el arte muestran el espíritu de la época.

Una vez identificadas esas 8 propuestas se hace una clasificación de las expectativas en función de su importancia relativa. (ver los asteriscos en el ejemplo brindado anteriormente) Ello se hace recordando experiencias de decisiones de los clientes, y las razones que fueron dadas para preferir o no un producto. En el dibujo del octágono los asteriscos debajo de los nombres reflejan esa importancia relativa.

El armado el Octágono



El proceso del armado del cuadro tiene los siguientes pasos:

1. Levantamiento de información de la organización y de la competencia.
2. Calculo de los valores de cada competidor en cada área
3. Construcción del gráfico, con los competidores y con la propia organización

Levantamiento de información de la organización y de la competencia

Esa es una labor de espionaje ligera. Significa visitar (o encargar a alguien que visite) las agencias de la competencia, solicitarles crédito, conversar con sus agentes de crédito, recibir su material explicativo, e interpretar los datos accedidos.

Conversar con los clientes sobre los productos y servicios de la competencia puede generar información complementaria que ayude al entendimiento de las reales políticas de crédito que están detrás de la imagen que las instituciones buscan proyectar. La información recolectada se organiza en cuadros para facilitar su manejo futuro. [Ver Cuadro de Análisis Competitivo de Producto](#)



El Cálculo de los valores

Los valores en el Cuadro de Diferenciación Competitiva tienen un carácter relativo. Para establecer esos valores relativos se toma el valor máximo de la variable, se resta el valor mínimo. Esa diferencia de valores constituye el Rango de Variación.

Organización	Tasa de interés
A	36%
B	32%
C	27%

En términos relativos el valor máximo es 5, y valor mínimo es 1. El Rango de Variación dividido por 4 equivale a la unidad del puntaje.

Tomemos, como ejemplo, a la variable Precio, o la tasa de interés efectiva. Supongamos un caso en que tenemos cuatro organizaciones, en donde la mayor tasa de interés efectiva es de 39% y la más baja es de 24%. El precio más competitivo corresponde a la tasa más baja, es decir 24% corresponde al puntaje 5, y la tasa de 39% corresponde al puntaje 0.

Para calcular el puntaje de los valores intermedios hay que establecer el Rango de Variación. La diferencia (36 - 24) es 12. Entonces 12 es el rango de variación. Ese rango dividido por 4 es 3%. Es decir, a cada 3% de variación de la tasa de interés el puntaje varía una unidad.

Aplicando ese procedimiento podemos establecer la tabla de valores de los puntajes. Y en función de esa tabla de valores se establece el puntaje de cada organización.

Tasa de interés	Puntaje
36%	1
33%	2
30%	3
27%	4
24%	5

Por razones gráficas, las líneas del heptágono comienzan de 1 sino de "0," en el centro de la figura, y terminan en 6, en los ángulos externos.

Para los aspectos no-financieros como Garantías, Conveniencia y Relación, los valores corresponden a aspectos cualitativos, y no es tan fácil establecer números exactos, sin embargo, se pueden establecer valores con base en los mejores y a los peores, y establecer los valores intermedios con base en los diversos grados de diferenciación. Las posibles imprecisiones que pudieran ocurrir en el establecimiento de los puntajes no afectarían significativamente los análisis.

Naturalmente, el mejoramiento en el establecimiento de los puntajes es un proceso gradual conocimiento de la importancia relativa que los clientes asignan a las diversas variaciones de esos elementos.

Organización	Tasa de interés	Puntaje
A	36%	1
B	32%	3.3
C	27%	4
D	24%	5

Interpretación del Gráfico

Basados en un caso real, podemos visualizar un ejemplo de cómo interpretar el Octágono. Partimos de la idea de que el área de los polígonos refleja la competitividad general del producto. Y que la IMF que muestra los valores más altos de competitividad en sus productos y servicios debe constituirse en una referencia para los demás, en una especie de Benchmark.

Lo primero es identificar la estrategia de producto de los líderes del mercado, es decir, cómo ellos combinan los ocho elementos, en qué aspectos ellos buscan diferenciarse y en cuales ellos se mantienen similares a sus competidores. Lo tercero es identificar las áreas de desventaja competitiva cuya superación es crítica. Es decir, aquellas áreas que las diferencias con los principales competidores son significativas. Y lo cuarto es explorar las posibilidades de diferenciación competitiva.

En el ejemplo que mostramos arriba podemos visualizar los siguientes elementos:

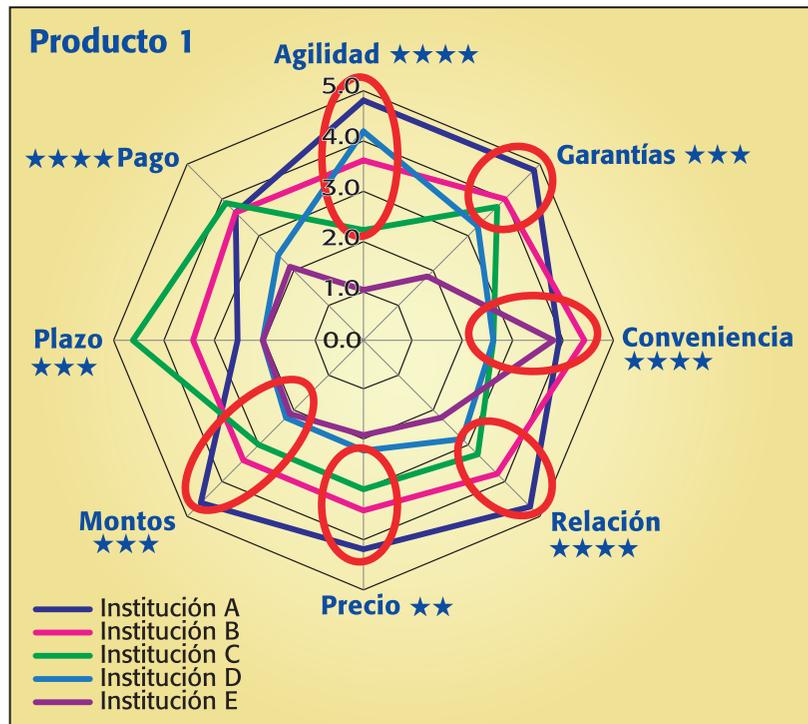
- ▶ La Institución **A** (azul) es superior a todos sus competidores en los aspectos de Agilidad, Garantías y Relación. Y está en segundo lugar, muy próximo a sus competidores en Conveniencia y en Forma de Pago. También tiene una oferta superior en Montos y Precio, aun que en este último no se destaca mucho de sus competidores. Sin embargo, llama la atención que sus plazos sean inferiores a sus dos principales competidores, a pesar que es una institución

La interpretación del gráfico, es decir, el análisis competitivo de los productos, tiene múltiple utilidad:

1. Como punto de partida para elaborar la Ventaja Competitiva
2. Como referente para preparar un Plan de Mejoramiento de Producto
3. Como referente para elaborar el Autodiagnóstico Institucional

muy solvente. La institución **A** apuesta claramente en diferenciarse en los aspectos no-financieros. Su única limitación ahí está en que sus agencias cubren áreas grandes y obligan a sus clientes a caminar un poco más que su principal competidor. Sin embargo, la calidad de sus servicios contrarresta largamente esa limitación. Con esta estrategia la Institución **A** garantiza un alto grado de satisfacción de sus clientes, mantiene un buen nivel de rentabilidad de su cartera y una alta rotación de sus activos. Es una estrategia comercialmente efectiva y muy rentable

- La institución **B** (rosado) es promedio en casi todo, solo se diferencia, un poco, en Conveniencia pues su red de agencias está muy bien distribuida y ubicada en mercados de alta densidad, y su atención es gentil y ágil. Fuera este único aspecto, sus productos y servicios no se diferencian claramente en nada y tiene desventajas, no graves, en casi todo. En general sus servicios son buenos. A pesar de la abundancia de recursos esta institución tiene dificultades para expandir su cartera y ha tenido que recurrir a la compra de cartera de terceros para lograr sus objetivos de mercado. Este es un buen caso de una institución técnicamente buena, pero carente de estrategia de mercado



Esas dos instituciones dominan ese mercado absorbiendo más del 70% de toda la demanda real. A pesar del dinamismo de ese mercado, las demás instituciones tienen grandes limitaciones para incrementar su participación relativa.

- Las instituciones **C**, **D** y **E** no logran estructurar una Propuesta de Valor consistente. La institución **C** (verde) apuesta en la combinación plazo-forma de pago, pero es muy lenta en la gestión del crédito. La institución **D** (celeste) apuesta en la agilidad pero sus exigencias de garantía son muy duras, es poco conveniente y no ofrece ninguna ventaja financiera pues sus precios son muy altos y sus plazos muy cortos. La institución **E** (morado) solo sobrevive por su ubicación en algunas zonas donde las demás instituciones todavía no instalaron sus agencias

Si nuestra organización fuera **D**, con la línea celeste, podríamos identificar seis áreas de desventaja respecto a los dos principales competidores: Garantías, Conveniencia, Relación, Precio, Forma de Pago y Montos.

La Diferenciación Competitiva

Según Michael Porter, el núcleo de la estrategia de una empresa es la manera particular con que ella viabiliza una Propuesta de Valor con que se diferencia y supera a sus competidores.

Una vez realizado el diagnóstico competitivo, la organización tiene que hacer una evaluación de sus fortalezas y debilidades, y seleccionar los aspectos en que buscará igualar a sus competidores y aquellos en que buscará diferenciarse.

Hay que tener en cuenta que las diferentes áreas de diferenciación competitiva tienen impactos diferentes en el mercado.

- ▶ Casi siempre, la Propuesta de Valor del mejor del mercado (cuando existe un líder claro) es un buen referente. Naturalmente la idea no es copiarlo literalmente, pues cada institución tiene sus características, pero su propuesta de valor ya está probada y no debe ser ignorada al formular la propia. Ello podría aplicarse, en general, para el caso en que exista una IMF que sirva de Benchmark en el mercado³⁴
- ▶ Casi siempre, lo más inteligente o lo mejor es diferenciarse en los aspectos no-financieros e igualar a la competencia en los aspectos financieros, ello posibilita satisfacción del cliente y rentabilidad del portafolio. Si la organización tiene pocos recursos o si es pequeña ello se vuelve la única opción de diferenciación
- ▶ Cuando la competencia se va volviendo más dura, como en el caso del mercado boliviano, la tasa de intereses se vuelve un punto crítico y todos se ven forzados a realizar grandes esfuerzos de productividad para no diferenciarse en ese campo o, no quedar peor que sus competidores.
- ▶ Cuando el mercado tiene muchos nichos desatendidos, la Conveniencia puede dar una ventaja inicial, y ganar tiempo para que la organización mejore su desempeño y ofrezca una Propuesta de Valor con una competitividad más duradera

Para seleccionar los aspectos centrales de la Diferenciación Competitiva, la organización deberá hacer una evaluación realista de sus ventajas y desventajas respecto a la competencia y, en función de ello, desarrollar ideas creativas que le permitan dar viabilidad a sus ideas de Diferencia Competitiva.

Ello significaría que en su esfuerzo de Diferenciación Competitiva y en la formulación de la Propuesta de Valor, esa organización tiene que dar una atención especial es esos puntos. El orden de importancia de esas áreas va depender de un análisis de las condiciones de competitividad de los mercados y plazas en que la organización **D** está operando y de los segmentos de mercado que ella considera más importantes. En los segmentos más bajos de los microempresarios las condiciones de Garantías y de acceso fácil a los servicios (Conveniencia) si vuelven los críticos. En los segmentos medios y consolidados de los microempresarios y con los productores agropecuarios, los montos de crédito, las tasas de interés y las relaciones de negocios se vuelven más importantes.

Los resultados de este diagnóstico tendrán importancia decisiva en la definición de la nueva Diferenciación Competitiva que la institución puede aspirar en el corto y mediano plazos.

Este mismo gráfico, aplicado anualmente, es una herramienta de monitoreo de la evolución competitiva de la organización y de sus competidores. La manera como la competencia varíe la calidad de los atributos de sus productos y servicios entre un año y otros da luces de sus prioridades y estrategias de mercado.

La verificación de las Expectativas y Percepciones del Mercado

No podemos terminar esta sección sin tratar el tema de la verificación de los supuestos de mercado en que se basa el análisis competitivo de productos y muchos otros aspectos de la estrategia de la IMF.

Es frecuente que las IMFs trabajen con supuestos sobre el mercado, tomando decisiones importantes sobre su futuro, sin que esos supuestos estén adecuadamente verificados. La consecuencia de ello es que se pueden cometer errores en las estrategias de producto y de mercado y perder valiosas oportunidades.

Es recomendable que la IMF adquiriera la costumbre de verificar sus supuestos de mercado como una actividad regular. Pero ello es especialmente importante cuando esté preparándose para un proceso de planeamiento estratégico.

³⁴ A diferencia del mercado de autos, de ropa o de bebidas gaseosas, las microfinanzas son mercados de estructura típicamente nacionales, y las estrategias de marketing de las IMF deberían tenerlo en cuenta.

Los métodos que sugerimos son tres:

- ▶ Grupos Focales
- ▶ Entrevistas con clientes
- ▶ Reuniones periódicas con clientes

Los grupos focales son el método más reconocido, tanto para hacer exploraciones de expectativas y percepciones con los clientes, como con el mercado. Su gran ventaja es su poder analítico pues permite profundizar las exploraciones de temas específicos en la medida en que se considere necesario. La desventaja de los grupos focales es que requiere la contratación de profesionales entrenados en ello e implica una inversión para su realización.

Las entrevistas con clientes son útiles para conocer como están percibiendo y pensando respecto a los productos y servicios de la IMF. Deben ser una práctica regular, incorporada a los planes operativos locales y materia de las reuniones de evaluación mensual de las agencias. Las entrevistas con los clientes son de fácil ejecución y pueden combinarse con las conversaciones informales que los agentes de crédito realizan con sus clientes. Una de sus limitaciones es que, por lo general, los clientes no dicen toda la verdad para no poner en riesgo sus intereses. La otra limitación es que se reduce a explorar la pequeña parte del mercado que son los clientes, dejando a un lado la gran mayoría del mercado que no está siendo atendido por la IMF. Sin embargo, esas dos limitaciones pueden ser superadas contratando los servicios de profesionales externos a la IMF y definiendo áreas de exploración más allá de los clientes.

El tercer método, desarrollado por una destacada IMF de Nicaragua, consiste en realizar periódicamente (6 a 12 meses) una reunión amplia con los clientes de una plaza. En esas reuniones se realizan actividades de reconocimiento a los clientes más responsables, se consultan sus opiniones sobre los servicios actuales y se exploran sus expectativas de nuevos productos o de mejoramiento de los productos actuales. La ventaja de esas reuniones es que estimulan la expresión de sus opiniones e ideas, a la vez que desarrollan las relaciones con los clientes. La limitación es que se aplican solamente a los clientes, dejando de lado los demás segmentos de mercado.

Cada IMF podrá desarrollar los métodos que considere más adecuados a sus características y a las condiciones de su mercado, lo importante es que tengan formas efectivas de verificar sus creencias y supuestos sobre los clientes y sobre el mercado en general. En la medida en que las microfinanzas se vuelvan más competitivas más importante será que las IMFs incorporen esas prácticas a sus actividades cotidianas.

Innovación en Productos

En la medida en que el mercado se va volviendo más competitivo la cuestión del portafolio de productos se va volviendo más importante.

- ▶ El ingreso a nuevos segmentos de mercado va dependiendo más y más del lanzamiento de productos que correspondan a las necesidades de esos nuevos segmentos o que desplacen la presencia de la competencia en ellos
- ▶ La retención de los clientes y la protección de la presencia en los nichos de mercado dependerá de que la IMF tenga un portafolio de productos que responda al conjunto de las necesidades de servicios financieros de los clientes y se constituyan en barreras de entrada de los competidores
- ▶ Naturalmente, ese portafolio diversificado también posibilita ampliar el volumen de negocios con cada uno de los clientes aumentando así el volumen de la cartera y su rentabilidad, sin tener que ampliar tanto el número de clientes

La evaluación del portafolio de productos debe hacerse entonces desde esas tres perspectivas:

- ▶ Ingreso a nuevos mercados
- ▶ Protección ante la competencia
- ▶ Incremento de la cartera y de su rentabilidad

La Evaluación del Portafolio

En el ejercicio de Análisis Competitivo de Mercado se ha hecho una comparación de los principales productos de la IMF con los productos equivalentes de la competencia, en una comparación uno a uno, posibilitando conocer las fortalezas y debilidades de los productos actuales respecto a la competencia.

En la presente evaluación lo que se compara son las composiciones de los portafolios; teniendo por telón de fondo nuestra percepción de las necesidades financieras de los diversos segmentos de mercado.

1. Esa evaluación deberá hacerse para los segmentos que, creemos, tienen mayor importancia para la estrategia de expansión de la cartera de la IMF; es decir para los segmentos que se ha determinado mayor nivel de atractividad. El primer paso entonces es identificar los segmentos para los cuales se hará el ejercicio

Segmentos de Mercado	Necesidades Financieras	Oferta de la competencia	Áreas de Oportunidad para Nuevos Productos	Posibilidades de Nuevos Productos

2. Una vez seleccionados los segmentos prioritarios, se revisa la oferta de productos y servicios de la competencia para cada uno de esos segmentos, buscando entender su lógica de complementariedad y caracterizar las necesidades que están siendo atendidas, o no, por la competencia y el desempeño de sus portafolios para atender esas necesidades
3. Las Áreas de Oportunidad para nuevos Productos pueden ser de dos tipos:
 - a. Productos exitosos de la competencia que están evidenciando la importancia y el potencial de algunos productos. (No nos olvidemos que los éxitos de la competencia también pueden ser importantes fuentes de aprendizaje.)
 - b. Necesidades de servicios financieros que, a nuestro criterio, son importantes y no están siendo adecuadamente atendidas por los servicios de la competencia. (En ese aspecto la capacidad de superar los esquemas predominantes y pensar fuera de la caja se vuelve especialmente importantes, pues es muy común que la IMF y sus competidores terminen por auto-limitarse con base en los mismos esquemas mentales, o premisas sobre las necesidades del mercado)
4. Vistas las Áreas de Oportunidad para Nuevos Productos, se pasa a seleccionar las Posibilidades de Nuevos Productos que nos parecen más interesantes. Para hacerlo aplicaremos los tres criterios anteriormente señalados:
 - a. Ingreso a nuevos mercados
 - b. Protección ante la competencia
 - c. Incremento de la cartera y de su rentabilidad

Los resultados de esa matriz serán utilizados para la formulación de los Objetivos de Diferenciación Competitiva, la formulación de Desarrollo de Productos y la concepción de las Iniciativas Estratégicas en esas áreas. Posterior al proceso de planeamiento estratégico se pondría en marcha las actividades de desarrollo de esos productos.

5. Una vez identificados los Nuevos productos se puede hacer una exploración de ideas para el desarrollo de cada uno de esos productos. Para ello se puede desarrollar una matriz, para cada uno de los posibles productos nuevos. Esa matriz tendrá las siguientes columnas: Aspectos Positivos y Aspectos Negativos, de ese producto en la actual oferta, Sentimientos y Emociones, de los clientes respecto a ese producto, Datos Objetivos y Aspectos Creativos

Producto:

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Sentimientos y Emociones	Datos Objetivos	Aspectos Creativos

Los Sentimientos y Emociones se refieren a elementos que existen en el sentir o actitudes de la IMF, su personal o mercado, que afectan o pueden afectar la percepción (positiva o negativamente), hacia un determinado producto o mercado: malas experiencias, zonas conocidas como riesgosas, percepción sobre nuestras propias capacidades, etc. Por su carácter exploratorio, los resultados de esta matriz pueden asumir muchas formas distintas: lista de conclusiones, mapa mental, diagrama de flujo, etc.

6. En función de la presencia de la IMF y de su portafolio actual de productos, las Posibilidades de Nuevos Productos pueden ser de cuatro tipos:
 - ▶ **Productos Actuales para Segmentos Actuales**, este cuadrante está en el campo del mejoramiento de productos, y debería ser parte de las actividades cotidianas de la organización. El punto de partida en ese cuadrante debería ser sondeo regular a los clientes para conocer su satisfacción y sus sugerencias
 - ▶ **Productos Actuales para Segmentos Nuevos**, es una adaptación de los productos actuales hacia segmentos que la IMF conoce poco. Los fracasos son frecuentes en ese campo, conviene ser cuidadosos en la evaluación de los actuales competidores antes de impulsar iniciativas mayores en ese campo
 - ▶ **Productos Nuevos para Segmentos Actuales**, el grado de innovación requerido es alto, sin embargo, las experiencias con los clientes, sus comentarios sobre los productos actuales de la IMF y de la competencia pueden constituir en puntos de partida desarrollo de nuevos productos. La IMF debe considerar que, si bien conoce el segmento de mercado, no conoce los requerimientos de los productos nuevos, ni la forma como el mercado va reaccionar ante ello
 - ▶ **Productos Nuevos para Segmentos Nuevos**, esta constituye la posibilidad más desconocida y por lo tanto la más riesgosa. Significa el desarrollo de nuevos productos para un segmento que la misma IMF no conoce muy bien todavía. El análisis de las expectativas de valor de los nuevos segmentos y de los productos de la competencia son los puntos de partida para esos procesos de innovación. La prudencia y la realización de alguna clase de experiencia piloto, que valide los productos, se vuelve una necesidad en este caso

Posterior al proceso de planeamiento estratégico se diseñarán los planes específicos de desarrollo de productos.

<p>Segmentos Nuevos de Clientes</p>	Adaptar a los productos actuales a las expectativas de valor de los nuevos Clientes.	Crear Productos Nuevos para ingresar en nuevos segmentos de mercado.
	Mantener o mejorar los productos actuales para atender mejor a los clientes actuales.	Crear Productos Nuevos para ampliar o mejorar la relación con los Clientes actuales.
<p>Segmentos Actuales de Clientes</p>	Productos Actuales	Productos Nuevos

Evaluación de la Misión

La Misión de Alejandro Magno, imaginada y desarrollada por su padre Felipe II, fue: incorporar a los países orientales y mediterráneos al dominio de la civilización helénica.

La Misión es el concepto de “la contribución que la institución o empresa se propone hacer a la sociedad en el largo plazo.” Es decir, el beneficio que la sociedad recibe por la existencia de dicha organización. La misión establece el posicionamiento que la organización se propone lograr en la sociedad en el largo plazo.

La misión concreta el espíritu de la entidad, su razón de ser. Plasma las aspiraciones, criterios y valores de los líderes de la organización en una forma específica de creación de valor o beneficio que la entidad transfiere a su mercado y a la sociedad en general. Es una expresión sintética del conocimiento acumulado por los líderes acerca de la actividad a que están dedicados. Es el principal compromiso asumido por la organización con su comunidad, con su mercado, con sus integrantes y con sus socios.

La importancia de una organización para una sociedad depende de la importancia que la misión de esa organización tiene para esa sociedad. Por ello la definición de la Misión es una decisión estratégica de primer orden.

Formular una misión es crear una razón de ser para todas las personas que trabajan en la organización. Es dotarles de una función en la sociedad y una idea inspiradora que orientará su curiosidad y sus esfuerzos de desarrollo profesional en un mediano o largo plazo.

Los componentes de la Misión

Existen muchos esquemas sobre la composición interna de la Misión. El que se presenta enseguida organiza los componentes de la Misión en tres grandes componentes según la fuente que los origina:

- ▶ La necesidad del sector social (personas, empresas o instituciones) hacia quienes se dirige la Misión. La importancia y legitimidad social de la organización dependerá en forma crítica de la importancia de la necesidad que su Misión aborda
- ▶ El motivo de quienes dan origen a la empresa: sus valores, expectativas, conceptos, formas de pensamiento, compromisos, etc
- ▶ La viabilidad de la forma cómo la organización se propone satisfacer la necesidad hacia la cual se dirige: las posibilidades abiertas por las capacidades y metodologías institucionales, por la tecnología existente, por los recursos accesibles, etc



La necesidad

La necesidad nace de la sociedad, del mercado, del mundo externo a la organización, puede ser una necesidad antigua bajo una nueva forma o una necesidad nueva. Una necesidad importante para la sociedad que no esté adecuadamente satisfecha es una oportunidad para que una organización la asuma.

La selección de la necesidad a la cuál una organización va a responder y la expectativa de valor del mercado son los puntos de partida para definir el beneficio o valor que la organización se propone entregar. De la calidad de la concepción que una organización tenga de la necesidad que busca atender puede depender la importancia, la escala y el potencial de su mercado.

Cuando ocurre un cambio fundamental en las necesidades del mercado o en las expectativas de valor que ellos proyectan hacia la organización, es necesario realizar una revisión de su Misión y no hay que descartar la posibilidad de una reformulación.

El motivo

La creación de una empresa u organización siempre parte de alguna motivación de sus fundadores o líderes. Ellos aspiran que su vida económica y/o social adquiera un significado, aspiran desarrollarse económicamente, aspiran establecer relaciones de trabajo en que las personas que practiquen los principios morales y los valores que ellos comparten.

El motivo es un impulso vital que nace de los líderes, sus sueños. El motivo es el conjunto de elementos que generan, en los ejecutivos y empleados, esa percepción de identidad, de pertenencia a un proyecto trascendente. El motivo es el espíritu de la empresa, la fuerza impulsora que genera un sentido de identidad a todos los empleados y ejecutivos y posibilita crear una cultura institucional.

La viabilidad

Para que una organización pueda ser sostenible en el tiempo tiene que ser capaz de atender una necesidad de la sociedad o del mercado con productos y servicios competitivos.

La viabilidad se basa en la capacidad de generar un servicio, producto o intervención con valores excepcionales para los clientes, se basa en la creatividad conceptual y técnica para encontrar una forma de resolver problemas para una comunidad, de enriquecer la vida de las personas y de mejorar las capacidades de las empresas. La viabilidad requiere encontrar un posicionamiento difícil de ser asumido por otra institución o empresa, un posicionamiento que se basa en un grupo de capacidades exclusivas y difíciles de copiar.

El establecimiento de la Misión

Identificar en qué necesidad la institución o empresa puede hacer la contribución más significativa para que la población y sus instituciones logren avances cualitativos en el desarrollo. En la identificación y delimitación de "para quienes se trabaja" la organización está definiendo su mercado potencial, a quienes espera atender en el largo plazo.

La declaración de Misión debe ser clara, concreta, breve y comprensible por las demás personas. Puede ser elaborada en términos del cambio social que sus productos y servicios buscan o de la diferencia que quiere hacer para la vida de las personas.

- ▶ Es una afirmación concreta, comprensible por todos, que señala **el rol** de la institución, cuál es **su aporte** específico, y **a quién** se dirige
- ▶ Su extensión no debe ser más que una frase

Anexo a "Declaración de Misión" puede haber hipótesis, postulados, explicaciones y/o comentarios que ayuden a especificarla, precisarla y comprenderla.

La Revisión de la Misión

La revisión de la Misión puede ser necesaria por tres grandes motivos:

1. Porque haya sido mal formulada y no expresa bien sus tres componentes
2. Porque hayan ocurrido cambios fundamentales en el entorno, y especialmente en el mercado, cambiando sustancialmente las necesidades a responder
3. Porque hayan ocurrido cambios fundamentales en la organización, porque los líderes tienen otras aspiraciones u otra forma de pensar, o porque se propone alcanzar un mercado distinto

La evaluación de la Misión actual se hace buscando identificar:

- ▶ Los aspectos que se quiere mantener (**puntos fuertes**)
- ▶ Los aspectos que se quiere modificar (**puntos débiles**)
- ▶ Los **nuevos elementos** que se quiere incorporar

Con esos elementos definidos se determina la necesidad y oportunidad de renovar la misión.

Auto-Diagnóstico Institucional

Introducción

- 1) **El presente diagnóstico ha sido elaborado como un instrumento de evaluación de instituciones de microfinanzas.** A pesar de su agilidad, 3 a 5 horas de trabajo, este diagnóstico genera una base bastante confiable de elementos para la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización
- 2) **Este diagnóstico fue elaborado para las propias instituciones de microfinanzas,** para su utilización en procesos de planeamiento estratégico y de identificación de áreas de oportunidad para su desarrollo institucional. Este diagnóstico no fue elaborado para las instituciones evaluadoras, no es una herramienta de calificación ni busca establecer un rating institucional
- 3) **El conocimiento que este diagnóstico genera es eminentemente cualitativo y se basa en la evaluación que se hace de cada uno de los puntos abordados.** Es un formato sencillo pero requiere reflexiones complejas de parte de quienes tengan la responsabilidad de su aplicación. La calidad de sus resultados depende de la objetividad y de la capacidad de juicio del equipo evaluador
- 4) El diagnóstico ha sido elaborado recogiendo las mejores prácticas de las instituciones de microfinanzas y numerosas experiencias de diagnóstico (CGAP, IPM, CAMEL, etc.) y de planificación estratégica del autor. Contiene aspectos de la gestión y del desempeño de una institución financiera dedicada a los sectores de micro y pequeños empresarios
- 5) **El diagnóstico trata los aspectos de crédito y de ahorro:** Sin embargo, este último está menos tratado en los aspectos listados. La razón de ello no es la menor importancia del ahorro sino que el autor ha tenido que tratar los aspectos de crédito con mucha mayor frecuencia. Si alguna institución de microfinanzas o alguna persona quisiera desarrollar más este aspecto está en entera libertad para hacerlo y anexarlos a los elementos tratados en este diagnóstico
- 6) **El grado de detalle con que se analiza los diversos aspectos del desempeño organizacional hacen más sentido si las instituciones ya alcanzaron un grado básico de estabilidad,** si atienden entre 5 y 50 mil de clientes y su cartera se cuenta en millones de dólares. Para instituciones de mayor escala, resulta muy agregado el tratamiento de algunos de sus aspectos, para instituciones menores puede resultar muy sofisticado en algunos puntos

- 7) La idea básica del diagnóstico es la comparación del desempeño institucional con las mejores prácticas o *benchmarks* del sector.** La interpretación de los indicadores y elementos cuantitativos requiere ubicar a la institución en el contexto nacional y/o regional. Casi siempre los números no tienen un significado en sí mismos, es necesario compararlos con los valores típicos (superiores, promedios e inferiores) de otras instituciones del medio
- ▶ "A" significa **excelente**, es decir, atiende plenamente (100%) o se acerca mucho al *benchmark*, destacándose entre los mejores del medio
 - ▶ "B" significa **bueno**, es decir, tiene lo principal del *benchmark* (75%), sobrepasando los estándares del medio
 - ▶ "C" significa **regular**, es decir, atiende parcialmente (50%) al *benchmark*, estando en torno al promedio del medio
 - ▶ "D" significa **deficiente**, atiende una cuarta pequeña parte de los aspectos del (25%) del *benchmark*, estando por debajo del promedio del medio
 - ▶ "E" significa **crítica**, es decir, no atiende al *benchmark* en nada o en casi nada (0 a 10%), estando entre las que está en una situación crítica
- 8) Es recomendable que la calificación de cada aspecto tenga una muy breve explicación o fundamentación**, que indique los aspectos positivos y negativos de la realidad institucional en ese aspecto. Ello puede ser muy importante como memoria y como apoyo para comunicar los resultados a otras personas
- 9) El consultor debe manejar los valores**, los estándares y *benchmarks* locales y globales de algunos de puntos, para ayudar a la IMF a definir su calificación (A, B, C, D o E), como: productividad de agentes de crédito, productividad del personal, ROA, ROE, etc
- 10) El diagnóstico está estructurado en torno a los aspectos más importantes del Cuadro de Mando Integral:**
- a) Resultados Empresariales
 - b) Visión y Gobernabilidad
 - c) Organización y Gerencia Central
 - d) Eficiencia Financiera
 - e) Eficiencia Operativa
 - f) Desarrollo de Productos
 - g) Productos y Servicios
 - h) Calidad de Portafolio
 - i) Calidad de Agencias
 - j) Gestión de Clientes
 - k) Recursos Humanos
 - l) Recursos de Tecnología
- 11) Naturalmente, esta es solamente una opción de evaluación o de análisis del desempeño de organizaciones de microfinanzas.** Pueden hacer varias otras formas de definir los ángulos de observación. Si alguien desea replantear esos ángulos, es recomendable que no pierda los elementos que están contenidos en esas 12 secciones
- 12) La modalidad de aplicación prevista es por sección**
- a) Primero se evalúa cada uno de los aspectos contenidos en la sección
 - b) Concluida esta fase se hace una evaluación de conjunto identificando las fortalezas y debilidades de la sección. Las fortalezas se establecen sobre la base de los *benchmarks* que recibieron "A" o "B,"

y las debilidades se establecen con los *benchmarks* que recibieron "D" o "E." Los puntos con calificación "C" pueden reforzar las fortalezas o las debilidades según su significado para los dos grupos anteriores

- c) Una vez formuladas las fortalezas y debilidades de la sección, se pasa a las secciones siguientes.
 - d) Una vez evaluadas todas las secciones, se hace una síntesis formulando las fortalezas y debilidades de la organización en su conjunto
- 13) Si este diagnóstico es aplicado en un taller, se recomienda utilizar, en promedio, de 3 a 4 minutos por aspectos, para que todo el trabajo se realice en una jornada de 4 horas. Hay que considerar que algunos puntos pueden requerir mucho mayor nivel y tiempo de análisis**
 - 14) En general, se hace la calificación de los puntos en una discusión abierta, donde todos emiten sus opiniones sobre los argumentos a favor y en contra, hasta llegar a un valor compartido por el grupo. Sin embargo, en algunos puntos, en que pueda haber riesgo en opinar críticamente, que involucra relaciones de poder, el consultor puede utilizar el sistema de voto secreto y definir la calificación sobre la base de la media ponderada de los votos**
 - 15) Este diagnóstico puede servir de medición de la situación de una institución en un momento dado, como una línea de base, como un punto de partida para comparaciones posteriores y observación de la evolución**
 - 16) También puede servir como elemento de comparación en un grupo de instituciones, siempre y cuando un mismo equipo dirija la aplicación del diagnóstico en todas las instituciones y en un período de tiempo no superior a un año**
 - 17) Caso sea aplicado a varias instituciones de un mismo tipo, el diagnóstico puede servir para comparar los perfiles de las más exitosas con las lentas, e identificar los aspectos de gestión que están marcando la diferencia entre el éxito y el fracaso. Ese análisis comparativo puede entonces ser útil como medio de aprendizaje entre las instituciones. Una sección inicial con los datos financieros y de cartera, como los presentados por Camel o Perlas, y puede servir como referencia para respaldar los juicios del diagnóstico, aplicados a un grupo de instituciones**
 - 18) Es conveniente que este diagnóstico sea aplicado con el apoyo de una persona o de un equipo evaluador, externo a la organización, que sepa de microfinanzas y de gerencia, que tenga experiencia de evaluación y tenga sentido de responsabilidad profesional**
 - 19) La aplicación requerirá visitas de observación a las agencias, entrevistas con miembros del Directorio o Junta Directiva, con los diversos niveles gerenciales y con los agentes de crédito o con los oficiales de negocios, según el caso**
 - 20) También es conveniente que al aplicar este diagnóstico se trabaje con un sentido de 360°, es decir, que para cada aspecto evaluado se entreviste con:**
 - a) Las personas responsables de la función
 - b) Su jefe y niveles superiores en general
 - c) Sus pares y organismos del mismo nivel organizacional
 - d) Sus subordinados
 - 21) Si no fuera posible contar con una persona externa con las características indicadas, este diagnóstico podría ser aplicado por la misma organización en una actividad interna de auto-evaluación. Sin embargo, no está demás insistir en la necesidad de contar con alguien externo como un factor que aumenta la objetividad de las evaluaciones en todo momento**

- 22) La autocomplacencia y el temor a las críticas son las principales barreras para que este diagnóstico sea aplicado en forma efectiva.** En varios casos he encontrado que los gerentes de las instituciones buscan “barnizar” los resultados para no “quedar mal.” Si ello ocurriera, el consultor debe insistir en los puntos críticos detectados. Claro está que, en todos los casos, los consultores deben cuidarse de no pecar exceso de “acidez” o de cometer injusticia en los juicios
- 23) Los lenguajes de gestión no son homogéneos en las diversas regiones y países.** Puede ser necesario clarificar algunos términos o incluso, utilizar otras palabras. El cuidado a tomar es que no se cambie el significado de lo que se está evaluando
- 24) Los aspectos utilizados por este diagnóstico no son definitivos,** los equipos encargados de su aplicación pueden identificar otros aspectos que, a su criterio, también sean relevantes. También puede eliminar algunos que encuentre no relevantes para la organización. Sin embargo, se recomienda que los aspectos adicionados o eliminados no ultrapasen el 10% del número actual. Para conservar la consistencia básica de la herramienta

	Fecha				
Institución:					
Áreas de Observación	Valores				
Resultados Empresariales	E	D	C	B	A
1. El capital/patrimonio institucional está creciendo anualmente más de 15%. (>20% = A; >15% y <20% = B; >10% y <15% = C, >5% y <10% = D; <5% = E)					
2. El patrimonio posibilita superar el crecimiento de los principales competidores, con el nivel de apalancamiento promedio sector micro financiero					
3. Los retornos sobre los activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE) ubican a la institución entre el 20% más rentable del sector					
4. El nivel de patrimonio ubica la institución entre las mayores instituciones del sector microfinanciero del país, en la banda del 20% superior					
5. La institución es reconocida ante la sociedad como una de las mejores del sector, por su profesionalismo y su impacto en el desarrollo					
Fortalezas					
Debilidades					

Gobernabilidad	E	D	C	B	A
6. La composición de la sociedad y sus políticas de gobierno ofrecen perspectivas de estabilidad institucional de largo plazo					
7. La misión y la visión son claras, enfocadas en microfinanzas y desafiantes, y compartidas por directores y socios					
8. Los aspectos legales y fiscales de la sociedad y de las operaciones financieras están resueltos adecuadamente					
9. Las auditorías, internas y externas, son regulares y responden directamente al Directorio, sin influencia de la Gerencia General					
10. El ambiente del Directorio y/o de la sociedad es de compromiso, alianza y confianza mutua					
11. Los Directores son personas que conocen de finanzas, normatividad y contabilidad bancaria					
12. El Directorio provee políticas y orientaciones estratégicas a la Gerencia General, y toma, oportunamente, las decisiones necesarias en esos campos					
13. El Directorio monitorea, con reportes regulares, los avances de la Gerencia en el logro de los objetivos estratégicos y en la solución de los problemas críticos					
Fortalezas					
Debilidades					

Eficiencia Financiera	E	D	C	B	A
23. La contabilidad es confiable, ordenada, actualizada y adecuada a las necesidades de control de la institución					
24. El sistema de control interno es efectivo ante intentos de fraude y alteración de la información					
25. La gestión financiera está organizada, y la liquidez es adecuada a las líneas de crédito					
26. Las proyecciones se realizan con base en métodos confiables de costeo y de elaboración presupuestal					
27. La captación de fondos/ahorros se expande según las proyecciones financieras de mediano plazo					
28. Las prácticas gerenciales cumplen los requisitos prudenciales y de salvaguarda del patrimonio institucional					
29. Los costos financieros son acordes a los requerimientos de costos de los productos y sostienen las ventajas competitivas actuales y en el mediano plazo					
30. La relación entre los pasivos corrientes y los activos corrientes es favorable y permite creer que la liquidez institucional actual está garantizada					
Fortalezas					
Debilidades					

Eficiencia Operativa	E	D	C	B	A
31. La productividad de los oficiales de negocios está entre las más altas del sector y es superior a la productividad de los principales competidores					
32. La productividad del personal institucional está entre las más altas del sector y es superior a la productividad de los principales competidores					
33. Los costos operativos están entre los más bajos del sector y son inferiores a los costos de los principales competidores					
Fortalezas					
Debilidades					

Productos y Servicios	E	D	C	B	A
34. Los clientes opinan que el portafolio de productos (crédito y ahorro) tiene claras ventajas en calidad, precio y diversidad respecto a la oferta de la competencia					
35. Los clientes opinan que los requisitos de garantías y gestión del crédito son más fáciles de atender que los de la competencia					
36. La agilidad en la entrega de los servicios es superior a la de sus principales competidores					
37. El portafolio de productos es mejorado continuamente para responder a las expectativas de los clientes y superan las estrategias de sus competidores.					
38. El mercado de crédito está bien definido y segmentado, y las demandas de servicios están caracterizadas y cuantificadas					
39. El mercado de ahorros está bien definido y segmentado, y las demandas de servicios están caracterizadas y cuantificadas					
40. El portafolio de productos tiene la diversidad necesaria para atender todas las necesidades financieras de los clientes, retenerlos y fortalecer su lealtad					
41. La institución desarrolla sistemáticamente nuevas ventajas competitivas que superan las estrategias de sus principales competidores					
42. Se hace análisis competitivo sistemático de los productos, del servicio y de las estrategias de competencia					
43. El análisis de los clientes y de la competencia, el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de productos/servicios actuales es una actividad cotidiana					
44. La motivación, inteligencia y conocimientos del personal de las agencias son aprovechados para el desarrollo y mejoramiento de los productos y servicios					
45. La gerencia monitorea sistemáticamente el desempeño, rentabilidad, debilidades y problemas, de todos sus productos, y promueve innovaciones en esa área					
Fortalezas					
Debilidades					

Calidad de Cartera: mora, estructura, políticas de gestión, etc.	E	D	C	B	A
46. La cartera es diversificada (geografía, segmentos de mercado y productos) y minimiza los riesgos sistémicos y aleatorios					
47. El riesgo de la cartera, >30 días, está bien controlado y es inferior al promedio del mercado. (<1)=A, (<3 y >1)=B, (<6 y >3)=C, (<10 y >6)=D, (>10)=E					
48. Las agencias monitorean cada cliente moroso, las causas de su mora y sus reacciones a las medidas de cobranza					
49. La institución tiene políticas que garantizan que el refinanciamiento de cartera es una actividad bien controlada que no oculta el riesgo real de la cartera					
50. La institución tiene políticas transparentes de castigo periódico (semestral o anual) de la cartera, que evita su acumulación y la distorsión de los resultados					
Fortalezas					
Debilidades					

Gestión de Clientes	E	D	C	B	A
51. La institución está posicionada y creciendo en segmentos de mercado de ahorro y crédito más dinámicos, es decir con mayores tasas de crecimiento					
52. La institución está posicionada y creciendo en segmentos de mercado de ahorro y crédito menos competitivos, donde la presencia de la competencia es menor					
53. La satisfacción de los clientes es monitoreada sistemáticamente y las causas de la deserción son corregidas oportunamente					
54. Se conoce la imagen de marca que la institución proyecta en el mercado, se tiene una estrategia de posicionamiento y los servicios brindados la respaldan					
55. El portafolio de servicios utilizados por los clientes está adecuado a sus escalas de operaciones y muy próximo a su nivel óptimo de rentabilidad y seguridad					
56. El nivel de retención de los clientes es alto, más del 85%, y se expresa un alto nivel de institucional y lealtad de marca					
57. La oferta de servicios permite copar el portafolio de necesidades financieras de los clientes y bloquear el ingreso de la competencia					
Fortalezas					
Debilidades					

Recursos de Tecnología: hardware, software, comunicaciones, etc.	E	D	C	B	A
58. Los sistemas de información son adecuados para la realidad institucional actual y para su crecimiento en el mediano plazo					
59. La institución aplica políticas de modernización tecnológica continua que evitan la obsolescencia de su tecnología					
60. Las agencias cuentan con tecnología adecuada para brindar un buen servicio a los clientes e informar oportunamente a la gerencia superior					
Fortalezas					
Debilidades					

Recursos Humanos	E	D	C	B	A
61. Las políticas de incentivo al personal de las agencias consideran el volumen y calidad de la cartera y el desarrollo de la relación con los clientes.					
62. Las evaluaciones de desempeño son efectivas y refuerzan el compromiso, la confianza, la exigencia mutua y la satisfacción en el largo plazo					
63. El personal se siente orgulloso de trabajar en la institución y tiene tiempo, recursos y apoyo moral para sus iniciativas de auto-desarrollo profesional					
64. El clima institucional refleja satisfacción, reconocimiento de los esfuerzos extra que demanda su trabajo y confianza en su futuro					
65. Las políticas de incentivo y condiciones de trabajo promueven la innovación y el intercambio de conocimiento entre el personal					
66. El personal se está calificando sistemáticamente y desarrollando competencias centrales orientadas a las necesidades actuales y futuras de la institución					
67. El nivel de rotación del personal es bajo, respecto a los estándares del sector microfinanciero en el país					
Fortalezas					
Debilidades					

Distribución	E	D	C	B	A
68. Las agencias están bien ubicadas y posicionadas en los mercados (ciudades, barrios, valles, etc.) de mayor potencial para los objetivos estratégicos de la IMF					
69. La arquitectura y enseres de las agencias permiten que los clientes reciban un buen servicio y que el personal realice sus funciones con comodidad					
70. Las agencias aplican las políticas institucionales y aprueban los créditos en forma descentralizada					
71. Las agencias evalúan y contribuyen sistemáticamente al desarrollo de los procesos y políticas de crédito					
72 . Las agencias monitorean regularmente la satisfacción de los clientes, las causas de deserción y toman medidas efectivas para mejorar los resultados en esa área					
73. Las agencias analizan regularmente sus indicadores de desempeño: finanzas, competitividad en los productos, calidad de los procesos internos, etc					
74. Las agencias evalúan su situación competitiva en la plaza, evalúan los riesgos del entorno y reaccionan en forma oportuna					
75. Las agencias presentan una imagen coherente con la estrategia institucional y atractiva para los clientes (rótulos, colores, enseres, seguridad,)					
76. Las agencias cuentan con recursos logísticos y de transporte necesarios para una atención oportuna a los clientes y la buena productividad de su personal					
77. Las agencias reciben un soporte promocional y de marketing de la gerencia central que les facilitan ingresar en nuevos mercados y retener sus clientes					
78. Las responsabilidades y la organización del trabajo en las agencias permiten que los agentes de crédito maximicen sus actividades de negocio con los clientes					
Fortalezas					
Debilidades					

Priorización de los Segmentos de Mercado

La priorización de los segmentos de mercado comienza con un análisis del mercado, como un método para identificar oportunidades de negocios y amenazas, y aplicar esos hallazgos para establecer las prioridades de mercado en el accionar táctico y/o estratégico de la organización.

La Prioridad del Segmento de Mercado

- a) La prioridad que un segmento de mercado tiene para la organización depende de los tres factores de la Matriz de Priorización de Segmentos de Mercado
 - i) Atractividad del segmento
 - ii) La competitividad presente y futura de la institución
 - iii) La importancia relativa del segmento en el portafolio institucional
- b) La atractividad del segmento es un resultado de la Matriz de Análisis Estratégico de Segmentos de Mercado
- c) La competitividad actual se estima comparando la organización con sus principales competidores, sobre la base de la capacidad de expansión en el segmento y al grado de satisfacción de los clientes. El ejercicio de análisis competitivo de productos es una fuente importante para evaluar la verdadera competitividad
- d) El potencial de competitividad, o la competitividad futura, se establece considerando las expectativas de valor del segmento de mercado y comparando la potencialidad de la organización y de sus competidores para aprender y responder mejor a esas expectativas de valor. Para estas estimaciones considere el corto plazo y el mediano plazo (1 a 3 años). No hay que olvidar que las expectativas de valor del mercado se expresan en torno a los aspectos financieros y no-financieros de los productos y servicios
- e) La importancia relativa del segmento en el portafolio institucional y su tasa de crecimiento tiene un rol complementario en este análisis. La importancia relativa del segmento en el portafolio institucional se establece sobre la base de la información de cartera de los últimos dos años
- f) La calidad de la cartera evidencia la capacidad real de la IMF de manejar bien sus propuestas de crecimiento. Si la mora es alta en un segmento, primero hay que hacer ciertos ajustes en las políticas de crédito y métodos de gestión de cartera antes de proponerse un crecer en forma significativa
- g) Debe haber coherencia entre la competitividad actual y la tasa de crecimiento de la cartera en el segmento de mercado. No es razonable creer que una IMF tiene un alto grado de competitividad en un segmento si es que no logra crecer en él

Análisis de un Ejemplo

Advertencias

- ▶ Los datos de atractividad de mercado del caso que estamos exponiendo en esta sección se basan en un caso real de un país Centroamericano, sin embargo, los datos sobre la institución son 100% ficticios
- ▶ La segmentación de mercado del ejemplo refleja los intereses específicos de la institución (ficticia) que lo llevó a cabo, no debe ser tomado mecánicamente por otra institución. Cada institución deberá hacer su esfuerzo particular de segmentación del mercado en función de sus intereses específicos
- ▶ Favor tomar este caso sólo como un ejemplo de la lógica que se debe aplicar en el análisis estratégico del mercado

3. Prioridad

- a. El segmento Microempresa Emergente fue considerado el segmento de la más alta prioridad (1ro.) porque combina:
- Muy alta atraktividad
 - Competitividad actual favorable y competitividad futura favorable
 - Alta participación en la cartera y muy alta tasa de crecimiento anual

Ver Matriz de Atractividad en una sección anterior y Matriz de Priorización de Segmentos de Mercado en la [hoja Excel anexa a esta Guía](#)



Matriz de Priorización de Segmentos de Mercado							
Segmentos de Mercado	Atractividad	Cartera Monto	Cientes	Variación Anual	Calidad Cartera	Competitividad	Prioridad
		Miles \$	Unidades	Cientes	>30 días	Actual	
		%	%	Cartera		Futura	
Microempresa Emergente	+++++	220.32	1,027	50%	1.6%	+++	1
		3.9%	20.2%	40%		+++	
Microempresa Pequeña Urbana	+++	193	285	22%	4.6%	+++	4
		3.4%	5.6%	30%		++	
Pequeña y Mediana Empresa	+	900	1,190	18%	4.2%	++	
		15.8%	23.4%	25%		++	
Comercio Rural	+++	122	541	25%	2.8%	++	2
		2.1%	10.6%	35%		+++	
Asalariado	++	960	425	17%	5.3%	++	5
		16.8%	8.3%	20%		++	
Cafetalero	+	330	145	10%	7.8%	++	
		5.8%	2.8%	15%		++	
Granos Básicos: maíz, frijol, etc.	+	186	137	6%	3.5%	+	
		3.3%	2.7%	10%		+	
Granos Industriales	+	250	112	4%	4.0%	+	
		4.4%	2.2%	8%		+	
Producción de Patio, Rural	++	190	184	10%	5.2%	++	
		3.3%	3.6%	15%		++	
Agricultura Moderna: Vegetales, Hortalizas,...	+++	900	397	22%	3.8%	++	3
		15.8%	7.8%	30%		+++	
Ganadería: Desarrollo y Leche	++++	820	364	4%	2.8%	+	7
		14.4%	7.2%	8%		++	
Vivienda, Mejoramiento	+++	640	285	12%	2.1%	++	6
		11.2%	5.6%	15%		++	
Totales		5,711	5,090				

Leyenda para la Competitividad: (+) significa "inferior a la competencia," (++) significa "igual a la competencia," y (+++) significa "superior a la competencia."

- b. El segmento Comercio Rural fue considerado el segmento de segunda mayor prioridad (2^{do}) por combinar:
- Atractividad media
 - Competitividad actual favorable y competitividad futura favorable
 - Una participación media en la cartera y un alta tasa de crecimiento anual

- c. El segmento Agricultura Moderna fue considerado el segmento de tercera mayor prioridad (3^{ra}) por combinar:
 - i. Atractividad media
 - ii. Competitividad actual media y competitividad futura favorable
 - iii. Una participación media en la cartera y un alta tasa de crecimiento anual
- d. Etc

Reorientación en el Mercado

Si se analiza la relación entre la estructura actual de la cartera y las prioridades que se establecieron en el análisis se puede ver que esta IMF (ficticia) está realizando un giro estratégico en materia de posicionamiento de mercado. Ese giro tiene dos elementos básicos:

- ▶ Está incrementando la importancia del sector Microempresa Emergente respecto a los demás segmentos urbanos transformándolo en un pilar fundamental de su presencia urbana
- ▶ Está incrementando la importancia de sus actividades rurales respecto a las urbanas. (Piensa que las condiciones de mercado y de sus propias potencialidades son favorables para especializarse en los sectores rurales modernos, especialmente comercio y agricultura moderna.)

La Estructura del Portafolio Futuro

La estructura del Portafolio debe establecerse haciendo que los segmentos de cartera, en conjunto, respondan a tres elementos fundamentales:

- ▶ Rentabilidad
- ▶ Riesgo
- ▶ Calce de Activos y Pasivos

Rentabilidad: Dadas las condiciones de mercado y del portafolio actual, la IMF deberá buscar una mezcla que maximice la rentabilidad del conjunto, sin dejar de lado los otros dos factores.

Riesgo: La estructura del portafolio deberá atender a los requisitos de dispersión del riesgo en términos de sectores económicos y áreas geográficas. El grado de dispersión del portafolio dependerá de las características económicas del país y de la historia de las crisis de las instituciones financieras.³⁵

Calce de Activos y Pasivos: El calce de Activos y Pasivos tiene dos aspectos centrales:

- ▶ Los Activos, los Pasivos y los ingresos y egresos que generan, deben tener estructuras de monedas similares, para manejar el riesgo cambiario.
- ▶ Los plazos de pago de los créditos y de los compromisos de financiamiento deben ser similares para evitar el riesgo de crisis de iliquidez

³⁵ Para los créditos orientados a sectores productivos la condición de dispersión debe ser más fuerte, pues el comercio es una actividad más dispersa que la producción. Pero no hay que olvidar que, si una actividad económica productiva, central para una zona geográfica, entra en crisis (como el caso del café), todas las actividades económicas de esa zona (comercio, servicios, etc.) también entran en crisis. De ahí la importancia de la dispersión sectorial. Este riesgo geográfico no es manejable para las instituciones que operan solamente en una localidad o una zona económicamente homogénea.

La Redefinición de la Ventaja Competitiva

El aspecto más importante de la ventaja competitiva es la proposición de valor, es decir, es la manera particular con que nos proponemos responder las expectativas de valor de los clientes.

Esa manera particular de conquistar los clientes depende de cómo entendemos las microfinanzas, de las expectativas de valor de los clientes y de los aspectos en los cuáles somos superiores a los competidores.

La proposición de valor es una manera de optimizar nuestras competencias distintivas, de potenciarlas entregando al cliente algo único, que ningún otro competidor puede hacer mejor que nosotros.

La proposición de valor es siempre una síntesis, una manera particular de amarrar el rompecabezas entre lo que el cliente espera del servicio y nuestras posibilidades para responder a esas expectativas, de manera que podamos superar las posibilidades de nuestros competidores. Tiene mucho de ingeniería blanda y de creatividad empresarial en la imaginación de la proposición de valor.

Según Michael Porter, las diversas formas para que una empresa pueda diferenciarse de los competidores están centradas en dos aspectos básicos: calidad y/o precio.

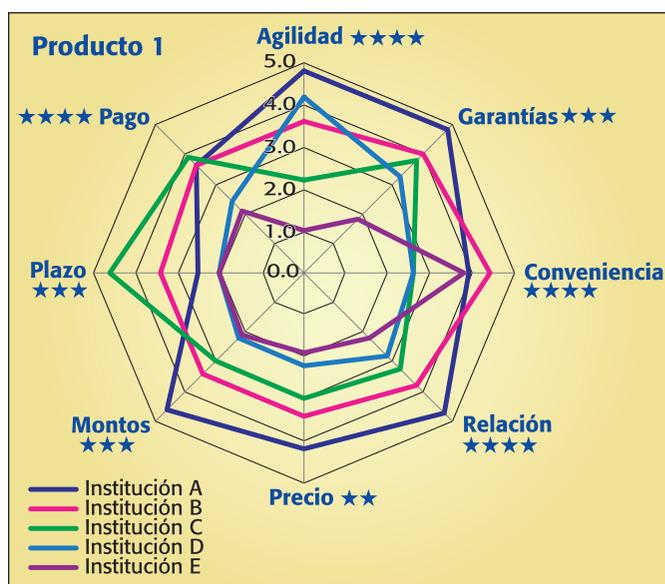
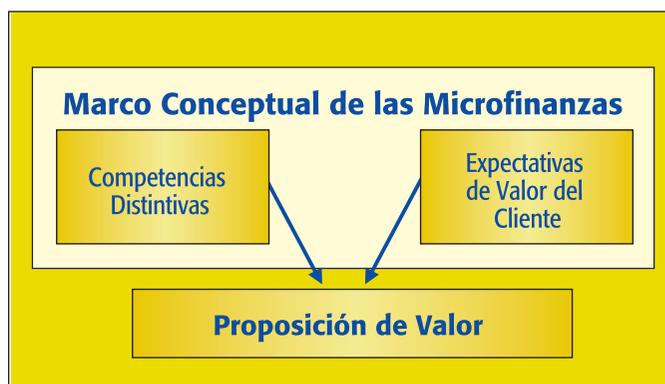
En microfinanzas la calidad y el precio deben ser entendidas en términos de la combinación del producto y del servicio que el cliente recibe. Ello significa que la percepción del cliente acerca de la calidad y el precio es un resultado de esos dos factores.

Los atributos del dúo producto/servicio pueden ser clasificados en dos grupos de aspectos:

- ▶ Financieros
- ▶ No-financieros

Los aspectos no-financieros son cuatro:

- ▶ Agilidad del proceso del crédito
- ▶ La conveniencia del servicio
- ▶ Los requerimientos de garantía
- ▶ La relación de negocio



Esos aspectos inciden en la posibilidad de que el cliente aproveche las oportunidades que se le están presentando, y en la reducción de los costos de transacción que él tiene que incurrir para la obtención del crédito.

Esos aspectos, por lo general, tienen las ventajas de no generar costos operativos y de incidir directamente en la satisfacción de los clientes. Por ello, es importante no subestimar su importancia en el momento de concebir la proposición de valor, especialmente cuando la competitividad se va incrementando en el sector.³⁶

³⁶ En la medida en que las microfinanzas maduran en un país es más difícil diferenciarse en los aspectos financieros, y esos tienden a volverse estándares. Ello constituye una presión creciente para que las organizaciones de microfinanzas desarrollen su diferenciación en torno a los aspectos no-financieros.

Los aspectos financieros son cuatro:

- ▶ La tasa de interés efectiva, es decir la combinación de los intereses nominales y las tasas administrativas
- ▶ Los montos del crédito
- ▶ Los plazos del crédito
- ▶ Las modalidades de pago

Las expectativas de valor de los clientes pueden ser expresadas combinando ese conjunto de aspectos financieros y no-financieros, y en función de ellos es posible formular los elementos principales de la proposición de valor.

Para muchos clientes, especialmente para los microempresarios emergentes, esos tres elementos asumen la forma de "mensualidades viables para sus ingresos regulares." Es decir, muchos clientes no se fijan tanto en cada uno de ellos. Se fijan más en el monto de los pagos regulares que generan y en su capacidad de solventarlos.

En la medida en que va creciendo la empresa, en que se van incrementando los montos de crédito, en que se extienden los plazos de pago, y que se extienden también los períodos de rotación de su capital, los microempresarios se fijan más en la tasa de interés.



Ello implica que la proposición de valor debe hacerse sobre la base de un profundo conocimiento de las expectativas de los diversos segmentos de clientes.

Para elaborar la proposición de valor es necesario también que la organización conozca sus competencias distintivas y sus debilidades. Al canalizar nuestra intención de generar un valor único debemos imaginar nuestra Propuesta de Valor combinando las áreas de diferenciación y las áreas de estandarización respecto a las propuestas de valor de nuestros principales competidores.

Ninguna organización puede ser superior a la competencia en todos los aspectos. Todas tienen fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas respecto a sus competidores.

La inteligencia estratégica consiste entonces en saber seleccionar los aspectos en los cuáles diferenciarse y los aspectos en los cuáles asemejarse a los competidores.

En términos de perspectivas hay que tener presente que las condiciones de competitividad evolucionan. Con el tiempo las diferencias competitivas de las empresas más exitosas son copiadas por otras empresas y se vuelven estándares de la industria, obligando a las empresas a desarrollar nuevas diferencias competitivas.

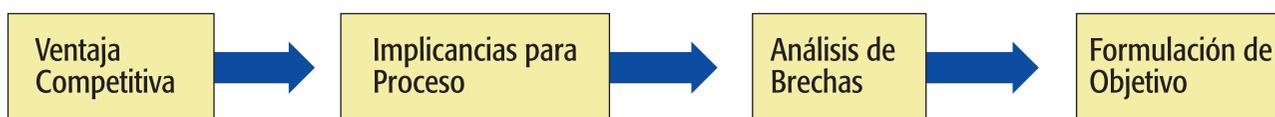
También puede suceder que una empresa innovadora o emergente desarrolle diferencias competitivas completamente nuevas obligando a todas las demás a repensar sus ideas. Sea por la evolución de la competencia actual o por la emergencia de nuevos competidores, la propuesta de valor de una IMF necesita renovarse periódicamente.

El Proceso y las Políticas de Crédito

El proceso de Crédito es la línea de producción de la IMF. La calidad de sus productos y servicios es una consecuencia de la calidad de los procesos de crédito.

Esos dos elementos [(1) Ventaja Competitiva y (2) Procesos y Políticas de Crédito] son como las dos caras de una misma moneda, y deben guardar un alto grado de coherencia mutua. Una vez establecida la ventaja competitiva, hay que completar la labor definiendo las características más saltantes que deben tener los procesos y las políticas de crédito.

El objetivo estratégico respecto al Proceso de Crédito se establece con base en las brechas entre las competencias distintivas que se requieren, para sustentar la ventaja competitiva y el diagnóstico del proceso, establecido a partir del análisis competitivo de productos.



Los productos y servicios de crédito tienen siete atributos, tres financieros y cuatro no-financieros. Los atributos financieros (plazo, montos y precio) son relativamente independientes del proceso de crédito, su dependencia directa es del diseño del producto. Sin embargo, los atributos no-financieros tienen un alto grado de dependencia del proceso de crédito y de las políticas de crédito.

Diferenciarse respecto a la competencia en los aspectos no-financieros: agilidad, requerimientos de garantías, conveniencia del servicio y calidad de la relación de negocios trae implicancias muy claras para el proceso y las políticas de crédito

Atributos del Producto	Implicancias para el Proceso de Crédito
Agilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tener criterios y parámetros de análisis para las actividades económicas de los microempresarios que posibiliten establecer su capacidad de pago en forma rápida y segura ▶ El proceso mismo debe ser simplificado, es decir, con pocos pasos, bien instrumentalizados y rutas de decisión bien claras
Pocos requerimientos de garantías	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tener criterios y parámetros de análisis de las actividades de los microempresarios y su estacionalidad, para establecer el riesgo con precisión ▶ Un sistema de acompañamiento del cliente para identificar el "área óptima de negocios"
Conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Políticas de crédito muy flexibles para adaptarse a las características de los clientes. ▶ Políticas para manejar un portafolio de diversos productos con un mismo cliente.

Las **áreas de diferenciación** son aquellas áreas en que la empresa busca destacarse de la competencia, estimulando al cliente a que se decida a favor de sus productos y servicios. En estas áreas la empresa cree que es o puede ser superior a sus competidores

Las **áreas estándares** son aquellas en que la empresa busca parecer similar a la competencia, para evitar reacciones negativas hacia sus productos y servicios. En estas áreas la empresa cree que es imposible o muy difícil alcanzar y sostener una situación de superioridad a sus competidores y busca eliminarlos del grupo de aspectos críticos que determina las decisiones de los clientes.

Atributos del Producto	Implicancias para el Proceso de Crédito
Relación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Una política de gradualidad en los montos de crédito, y un sistema seguimiento y calificación de clientes ▶ Políticas y productos para premiar un historial de puntualidad en los pagos de los créditos

Se puede observar en la tabla como algunos atributos de los productos generan implicancias para los procesos y políticas de crédito. Esta tabla no es completa, es sólo una ilustración de cómo los atributos de los productos proyectan las implicancias en los procesos y políticas de crédito.

Recordemos el concepto de estrategia desarrollado por Michael Porter, como una ventaja competitiva sustentada en una forma particular, única, de hacer realidad esa ventaja competitiva. Esa forma particular de generar valor, para una IMF, se concentra en el proceso de crédito y en las políticas de crédito.

La razón de ser de los procesos de crédito y de las políticas de crédito es el manejo del riesgo de los créditos. Esa capacidad de estimación del riesgo se sustenta en el conocimiento del cliente, de sus actividades y del entorno que influencia esas actividades. El proceso de crédito debe estar pensado de manera de ir aumentando ese conocimiento en forma sistemática, como parte del capital institucional.

Las microfinanzas requieren producción en gran escala y a costos bajos. La simplicidad, entonces, debe ser un principio rector en la concepción de los procesos de crédito, hay que imaginar formas en las cuales el proceso de crédito pueda ser cada vez más simple, tanto para el cliente como para el mismo agente de crédito.

Respecto a la formulación del objetivo: Muchas veces la frase misma del objetivo no es suficiente para evidenciar su especificidad, ello se resuelve con la identificación de los indicadores que se aplicarán para medir el logro del objetivo. Y las metas, lo harán aún más específico y claro.

Desarrollo de Productos

El propósito de esta sección es dar los elementos generales del proceso de desarrollo de productos para contribuir a la formulación de los objetivos estratégicos. No se propone ser una guía técnica en ese campo.

En todo mercado competitivo, el desarrollo de los productos y servicios es una condición de sobrevivencia y un factor clave de éxito.

Los mercados no son estáticos, los gustos de los clientes cambian, y se educan con la experiencia alcanzada utilizando nuestros productos y los de la competencia.

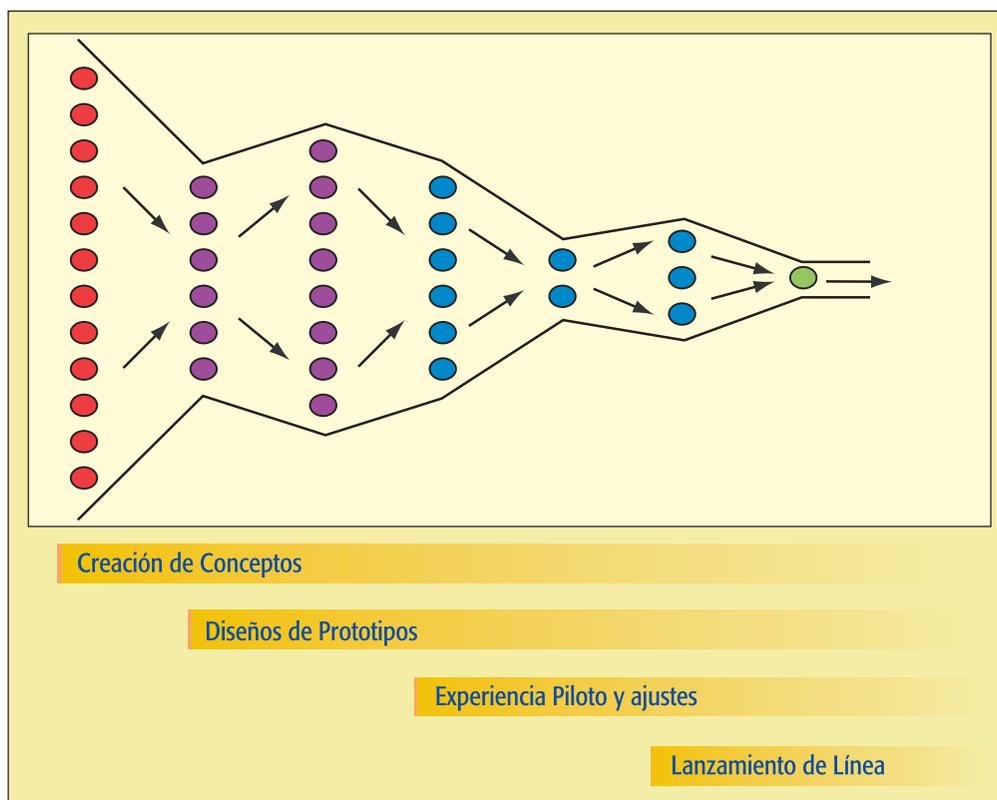
La capacidad de crecer rápidamente en algunos segmentos de mercado, especialmente aquellos de alto potencial, o de frenar el ingreso de la competencia a nuestros mercados, depende en primer lugar de nuestra agilidad para adecuar nuestros productos y servicios a las expectativas de valor de los clientes, en forma oportuna.

Pero el Desarrollo de Productos cuesta dinero y toma tiempo, y es muy frecuente que los intentos en esa área terminen generando más costos que ganancias.

El Proceso de Desarrollo de Productos

El proceso de desarrollo de productos es como un embudo. Se inicia a partir de un mar de posibilidades y termina en pocas unidades que son lanzadas al mercado.

Hay muchas formas de organizar ese proceso, sin embargo, esos 4 pasos son bastante aceptados.



El proceso parte de un análisis del mercado, especialmente de las Expectativas de Valor de los Clientes (Actuales y Potenciales) y de las Posibilidades Emergentes por razones del surgimiento de nuevas Tecnologías o de nuevas posibilidades de recursos y/o de alianzas.

1. Creación de Conceptos

- El primer elemento en la **creación de conceptos** consiste en estudiar el mercado, segmentarlo, cuantificar su tamaño y el potencial de negocios que se puede realizar en él. (Ver sección sobre segmentación del mercado)
- El segundo elemento está en **entender sus hábitos de consumo**, preferencias y expectativas de valor, de los diversos segmentos que nos interesan. Para los fines de esta Guía hemos organizado las expectativas de valor de los clientes en ocho áreas: Costos (tasa de interés efectiva), Montos, Plazos, Modalidad de Pago, Agilidad, Requerimientos de Garantía, Relaciones de Negocios y Conveniencia. En un proceso de desarrollo de un producto hay que darle forma concreta a cada una de esas áreas
- Simultáneo a esos dos elementos hay que **conocer la oferta de la competencia**, en qué expectativas de valor se sustenta, cuáles son las reacciones del mercado a sus productos, y cuáles son las perspectivas de evolución que podemos imaginar a partir de esos elementos
- A partir de esa combinación de expectativas, posibilidades y condiciones de competencia se generan **Conceptos de Productos**. El Concepto de Producto es una forma particular de responder a las expectativas de valor de los clientes que se propone ser más efectiva y/o más barata que las opciones existentes en el mercado
- La creación de Conceptos de Productos nuevos implica siempre un cambio cualitativo en la forma de entender y de prestar el servicio. Un Concepto de Producto que tuvo un gran impacto en el desarrollo

de las microfinanzas fue el "Crédito Grupal con Garantía Solidaria." Naturalmente, no todos los conceptos de productos necesitan ser tan transformadores como la combinación (Crédito Grupal + Garantía Solidaria), pero la aspiración de todo concepto de producto es perturbar las condiciones de competitividad en el mercado al cual se dirige

2. El desarrollo del prototipo

- a. Con un concepto en la cabeza, el desafío siguiente es crear la ingeniería de la idea, es decir, inventar una forma en la cual esa idea puede ser concretada en un prototipo, en una idea real de producto/servicio que pueda después ser materia de experimentación
- b. Los aspectos exclusivamente financieros, que posibilitan los resultados financieros deseados, deberán acondicionarse a las expectativas de valor de los clientes y a las condiciones de la competencia
- c. En el caso de la elaboración del prototipo de servicio de crédito el desafío está en la formulación de las políticas de crédito, del proceso de crédito y de la dinámica del servicio. Esos elementos serán responsables de las áreas no financieras de las expectativas de valor de los clientes
- d. La viabilidad financiera del producto dependerá de que se logre resolver los aspectos de riesgo del crédito, y ello depende de los elementos tratados en el punto "a": políticas y proceso de crédito
- e. Los expertos en creatividad sugieren alto grado de libertad de pensamiento en esta fase del desarrollo de productos: esperar lo inesperado, pensar fuera de la caja, etc. Según su experiencia, incluso los errores son positivos para los descubrimientos accidentales
- f. Una vez que el prototipo esté culminado, debe estar muy claro:
 - i. Cuál es el potencial de mercado y de rentabilidad de producto; y su relación con los requerimientos de inversión
 - ii. En qué atributos va a estar la ventaja competitiva del producto/servicio, o sea en qué aspectos va ser superior a la competencia
 - iii. Los requerimientos institucionales: recursos humanos, logística, sistemas, contabilidad, legales, etc.

3. Experiencia Piloto

- a. Una vez imaginado el producto/servicio en todos sus elementos, lo que corresponde es realizar experiencias pilotos para validar las ideas que fueron viables
- b. La experiencia piloto debe servir para verificar la validez de los diversos componentes del producto y sus requerimientos institucionales, y culminar el diseño en todos sus aspectos
- c. Para iniciar una experiencia piloto hay que tener el producto/servicio concebido, básicamente, en todos sus aspectos, del producto mismo y de sus requerimientos institucionales. Sólo así la experiencia piloto va a servir para descubrir como realmente funcionaría el producto en la escala institucional
- d. La experiencia piloto deberá servir también para formar el equipo profesional que se encargará de irradiar el conocimiento sobre el producto en la organización

4. Lanzamiento en Línea

- a. Una vez validados los diversos elementos del producto/servicio y visualizados los requerimientos reales de su funcionamiento, es tiempo de lanzarlo en línea
- b. La unidad responsable de marketing, la cual ha estado ligada a todo el proceso anterior, ahora asume la responsabilidad principal de diseño de la campaña de promoción y de todos los recursos de publicidad que se utilizarán. Deberán además hacer la planificación territorial, en forma coordinada con las agencias responsables de operar como punta de lanza en el mercado

Ese proceso de desarrollo de producto no debe ser visto como una actividad aislada de una unidad especial, sino como la continuidad de las actividades de innovación en que todas las agencias deben estar dedicadas en su cotidiano.

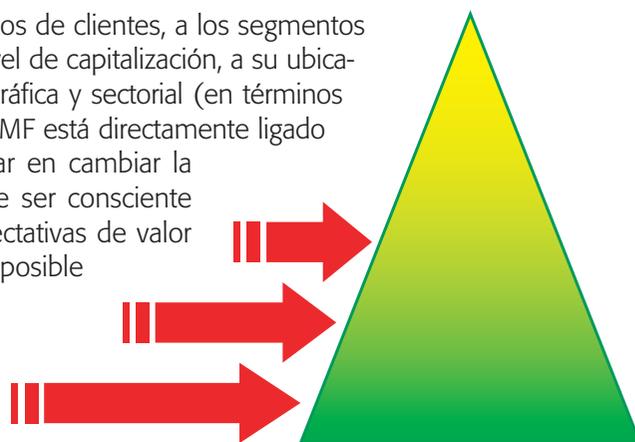
Gestión de Cartera

La Cartera de una IMF es la principal expresión de su posición en el mercado, es su fuente de ingresos, y literalmente, su fuente de vida. La cartera es también el factor principal de generación del impacto social de una IMF. Y cuando está con mora alta, la cartera es la “causa mortis” de las IMFs. Su manejo es, entonces, una de las facetas más importantes de la gerencia de cualquier organización de microfinanzas.

La gestión de la cartera tiene cuatro perspectivas principales:

- ▶ Alcance
- ▶ Crecimiento
- ▶ Riesgo
- ▶ Rentabilidad

1. El alcance se refiere a su composición en términos de clientes, a los segmentos de microempresarios que son atendidos, a su nivel de capitalización, a su ubicación en la pirámide social, a su localización geográfica y sectorial (en términos de zonas de pobreza). El impacto social de una IMF está directamente ligado a la composición social de su cartera. Al pensar en cambiar la composición social de su cartera una IMF debe ser consciente que cada segmento de mercado tiene sus expectativas de valor propias y productos específicos con que es posible ingresar en ellos
2. La capacidad de crecer, manteniendo la buena calidad de la cartera, es clave. Lo normal es que una IMF aspire a crecer más que el promedio del mercado y, si es posible, más que sus principales competidores. Al pensar en las tasas de crecimiento futuro de la cartera el punto de partida debe ser la tasa histórica, de los últimos 2 ó 3 años. No es normal que una IMF logre cambiar radicalmente su tasa de crecimiento cartera. Lo razonable en ese campo es un incremento gradual de aumento de la capacidad de crecimiento
3. El riesgo de una cartera está ligado a dos variables: su tasa de mora y su composición en términos sectoriales y geográficos
 - ▶ Respecto a su composición sectorial y geográfica, el principio básico es buscar la diversificación del riesgo, de manera que los fenómenos externos (crisis económica, caída de precios internacionales o desastres naturales) no comprometan el 100% de la cartera, sino sólo una parte
 - ▶ Respecto a la mora hay que tener conciencia de que la Fábrica de Mora es el tema central que se debe abordar siempre, y que los sistemas de seguimiento y cobranza sólo funcionan cuando los créditos fueron, básicamente, bien colocados
4. La rentabilidad de una cartera depende, principalmente, de la rentabilidad de los productos de crédito y de la participación relativa de cada producto en la composición de la cartera en su conjunto. Si la rentabilidad de una cartera es insatisfactoria, lo primero que hay que analizar es la rentabilidad (teórica) de cada producto, después establecer su peso relativo en la cartera; y finalmente, establecer el impacto de la mora (provisiones y retrasos de pagos) en el desempeño de la cartera en su conjunto



Manejo de la Mora

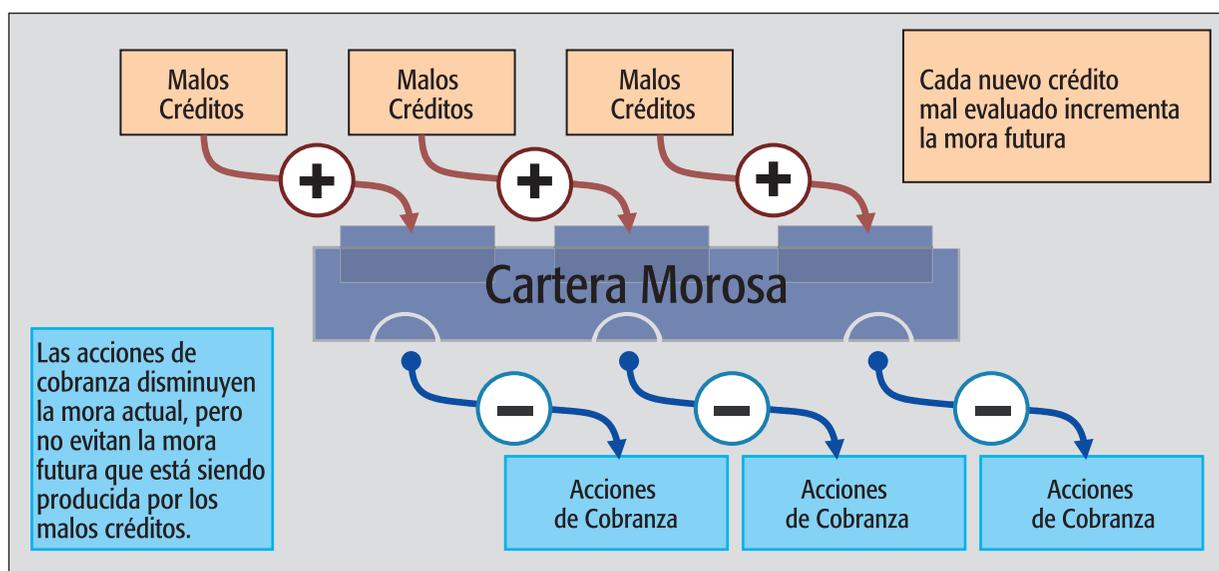
La mora baja es un factor clave del éxito de cualquier institución de crédito.

Es clave entonces saber analizar la mora de una cartera, saber identificar sus orígenes y saber como reducirla a los niveles aceptables. El análisis de la mora tiene dos áreas principales:

- ▶ La fábrica de mora
- ▶ El mantenimiento de la mora

La fábrica de Mora es resultado, principalmente, de las deficiencias del proceso del crédito y de las políticas de crédito con que es operado. El mantenimiento de la mora es consecuencia de las deficiencias de los métodos de seguimiento y de cobranza.

Pensando en un mediano plazo, es imposible reducir significativamente la mora mientras la fábrica de mora esté operando. Para ser efectivo es indispensable cerrar la fábrica de mora. Ello es algo obvio, pero muchas veces lo obvio es invisible.



La situación típica en las instituciones es la explicación de que los niveles de mora son altos o están subiendo por causa de las condiciones del contexto económico y jurídico.

- ▶ "Estamos en una crisis económica"
- ▶ "El marco jurídico es perjudicial a las microfinanzas"
- ▶ "La cultura de no pago está muy arraigada en la población," etc

Ello puede ser verdad, pero casi siempre cumple un papel de excusa para no profundizar el análisis de los factores que están generando la mora.

El centro de la gestión de la calidad de una cartera, en términos de mora, es el análisis sistemático de los factores que están generando la mora, es decir, los errores de colocación:

- ▶ Las deficiencias de las políticas de crédito
- ▶ Las deficiencias del proceso de crédito
- ▶ Las limitaciones de capacidades del personal de campo, especialmente en lo referente a los análisis de dificultades

- Las fallas en los sistemas de supervisión y coaching que el Gerente de Agencia tiene que ejercer sobre los agentes de crédito. Etc

Naturalmente, el sistema de seguimiento es importante, pero sólo es efectivo si la Fábrica de Mora está cerrada.

Análisis de la Mora

El análisis temprano (oportuno) de las causas de la mora constituye un componente central de cualquier sistema de gestión de cartera.



Lo que presentamos enseguida es un esquema que ayuda a incrementar la efectividad de los análisis de las causas de la mora.

El manejo de ese análisis, por parte del personal de las agencias, debe ser parte del sistema de gestión de cartera de cualquier IMF que aspira tener éxito.

Gestión de Clientes

*Crédito quiere decir confianza.
Si el cliente tiene limitaciones de garantías, la confianza es aún más importante.
La confianza se construye a lo largo de una relación.*

La importancia

En la misma naturaleza de las microfinanzas está la importancia de relación con los clientes, no solo por la necesidad de vender los productos y servicios, sino porque esos servicios son generados y adecuados en forma conjunta con los clientes.

Los créditos no son como zapatos que están en un estante y que el cliente escoge según el tamaño de su pie.

En el crédito, los montos y modalidades de pago, y algunas veces las garantías, son definidas en forma conjunta con los clientes. Y de ese trabajo conjunto agente-cliente depende cuán adecuados y seguros son los créditos entregados a los clientes.

En microfinanzas la gestión de clientes es un proceso excepcionalmente importante. Nadie conoce al cliente mejor que él mismo. El cliente es nuestra principal fuente de aprendizaje sobre sus estilos de negocio y sus expectativas de valor.

Los conocimientos que los clientes nos transmiten son la base para el desarrollo de los productos y servicios, con cuyos atributos generamos la diferenciación competitiva.

Las buenas relaciones con los clientes constituyen una condición indispensable para que él nos exprese sus expectativas de valor y nos dé sus opiniones sobre nuestros productos y servicios.

La gestión de clientes nos permite reforzar la diferenciación competitiva en los aspectos de relaciones de negocios, es decir, en la percepción del cliente de que tenemos una relación estratégica y no solo la compra-venta de algunos productos y servicios, es decir la construcción de la lealtad.

La Información sobre los Clientes

En varias secciones de esta Guía hemos visto la necesidad de conocer a los clientes: para analizar los mercados, para hacer el análisis competitivo de los productos, para desarrollar nuevos productos, etc. Sin embargo, es frecuente que las IMF no tengan políticas claras y mecanismos permanentes de información sobre los clientes.

En realidad es conveniente incluir la obtención de información acerca de los clientes como una actividad sistemática de la IMF. Para ello se debería utilizar algunos mecanismos:

- ▶ La IMF debe hacer una evaluación objetiva de cómo maneja la relación con los clientes:
 - ▶ El monitoreo de la satisfacción y de las expectativas de los clientes es regular o irregular
 - El propósito del monitoreo es conocer el grado de satisfacción de los clientes ante los productos actuales
 - El monitoreo busca, además, identificar oportunidades de mejoramiento de la propuesta de valor de la IMF
 - ▶ Busca entender como están cambiando las reglas de la competencia y la situación de la IMF ante el mercado
- ▶ La responsabilidad de mejorar sistemáticamente el conocimiento de los clientes debería ser explícita en las funciones del personal de agencias y gerentes
- ▶ Los informes regulares de las Agencias deberían contener una sección dedicada específicamente a las necesidades y expectativas de los clientes y como están evolucionando
- ▶ La IMF podrá crear mecanismos horizontales y amigables de diálogo para escuchar **la voz de los clientes**: reuniones periódicas con clientes, grupos focales, consejos consultivos constituidos por clientes especiales, etc
- ▶ Se debería realizar Seminarios Internos de discusión de las expectativas de valor de los clientes y evaluación de la propuesta de valor de la IMF, etc

La información sistemática sobre los clientes será la fuente principal de conocimientos para mejorar la propuesta de valor, para mejorar la calidad de los productos y servicios, para desarrollar una cultura de servicio centrada en el cliente y, naturalmente, para preparar los análisis del proceso de planeamiento estratégico.

La gestión de clientes influye en su conducta y sus actitudes de pago. Es decir la voluntad de pago de los clientes no es sólo una característica propia del cliente, es también un resultado de los términos en que se plantean las relaciones de negocio. Y la voluntad de pago de los clientes es decisiva en la calidad del portafolio de crédito.

La gestión de clientes incide directamente en la creación de una imagen de marca en su cabeza. En lo que propone la organización y en la manera en que ésta reacciona es que el cliente forma su imagen de la organización con la cual está haciendo negocios. La publicidad es sólo un refuerzo a esa experiencia práctica. Los mensajes prácticos que recibe en las relaciones de negocio es la principal herramienta de publicidad o de daño a la imagen de marca.

Los procesos de gestión de las relaciones con los clientes

La gestión de clientes se basa en cuatro procesos:

- 1. Selección de Clientes:** La identificación de los segmentos más atractivos, en los cuales ir construyendo la cartera
- 2. Adquisición de Clientes:** La emisión de mensajes al mercado que posibilitan la transformación de clientes potenciales en clientes reales
- 3. Retención de Clientes:** La continuidad de la calidad y la solución de los problemas que posibilitan que sostengan la preferencia de los clientes, la creación de un sentido de lealtad
- 4. Desarrollo de la Relación:** El aumento del volumen de operaciones y la diversificación de los servicios que posibilitan atender en forma más completa al portafolio de necesidades financieras del cliente

El buen manejo de esos cuatro procesos es el fundamento para desarrollar un tejido de relaciones con los clientes que constituyen una barrera para el ingreso de los competidores y para lograr un portafolio rentable y seguro.

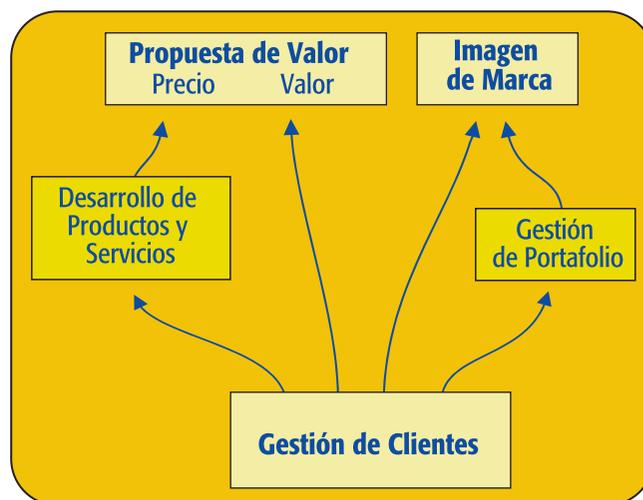
Selección de Clientes

La Selección de los Clientes comienza con la segmentación del mercado, es decir la identificación de grupos de clientes que comparten características y expectativas similares. Una vez identificados los segmentos de mayor interés se seleccionan los segmentos objetivos, donde la organización se propone construir y sostener sus ventajas competitivas.

El propósito general de la selección de los clientes es identificar nichos de mercado que:

- Ofrecen mayor potencial de rentabilidad, evitando aquellos segmentos de alto riesgo y/o de muy baja rentabilidad
- Sus expectativas y características posibilitan a la organización construir y sostener sus ventajas competitivas

En microfinanzas la selección de clientes se centra a la identificación de los grupos de microempresarios y de productores agropecuarios con mayor potencial de desarrollo y con necesidades financieras menos atendidas. En esta Guía el tema de la segmentación del mercado está tratado en una sección específica.



Adquisición de Clientes

La adquisición de clientes es el proceso más difícil y más caro de la gestión de clientes. La organización necesita comunicar su proposición de valor a los potenciales clientes, ofrecerles un producto que les resulte especialmente beneficioso y seguro, y generar su decisión de compra. La adquisición es el momento en que la organización plantea sus términos contractuales particulares que van a permitir construir una relación de negocios duradera.

La adquisición es el momento en que el cliente forma su primera impresión sobre la empresa, es el momento en que hace las comparaciones con sus otras experiencias de negocios y con sus propias expectativas, es por ello el momento más importante en la creación de una imagen de marca en su cabeza.

En las microfinanzas, por lo general, ello significa ofrecer un crédito que responda a las necesidades del cliente y que posibilite iniciar un proceso de conocimiento mutuo que genere condiciones para realizar operaciones de mayor importancia en el futuro. La primera parte de los procesos de crédito corresponden, por lo general, a la adquisición de clientes. Los costos operativos de los clientes nuevos son superiores al de los clientes antiguos, pero los montos de sus créditos, y los intereses que generan, son muy pequeños. Es común que los clientes nuevos tengan montos de crédito muy bajos y que sean poco rentables o deficitarios.³⁷

En la medida en que los mercados se vuelven más competitivos, los clientes ya tienen experiencia de atención por otras organizaciones de microfinanzas. En esas situaciones la adquisición es siempre un proceso de comparación con los anteriores y/o actuales proveedores de esos servicios.

Retención de Clientes

Cuesta mucho menos mantener un cliente que adquirirlo. El conocimiento mutuo posibilita operaciones de mayor monto con menor nivel de riesgo para ambas partes. El cliente que ya trabaja con una organización se inclina a seguir trabajando con ella, a menos que tenga una razón para cambiar de proveedor.

En mercados emergentes los clientes conocen poco de los servicios microfinancieros y al comienzo se satisfacen con el primer servicio con que se contactan, pero a la medida que su experiencia aumenta, sus expectativas de valor se elevan y lo que antes los satisfacía hoy no los satisface. El ingreso de nuevos competidores en una plaza, ofreciendo otros precios y otras propuestas de valor, pueden afectar notablemente la inclinación de los clientes. En esos casos, un análisis competitivo de los productos, servicios y relaciones de negocio, se hace indispensable para evitar la deserción de clientes.

La retención de los clientes exige elevar la proposición de valor para responder a dos elementos:

- ▶ La elevación de las expectativas de los clientes
- ▶ El impacto de las ofertas de la competencia

La retención de los clientes requiere que los productos y servicios que reciben encajen, estén en sintonía, con lo que ellos esperan. Sin embargo, lo que tenemos son hipótesis y supuestos, de lo que los clientes esperan. Creemos que las expectativas de valor de los clientes son tales, y en función de esas creencias diseñamos los productos y servicios. Pero nuestros conocimientos son limitados y el mercado evoluciona.

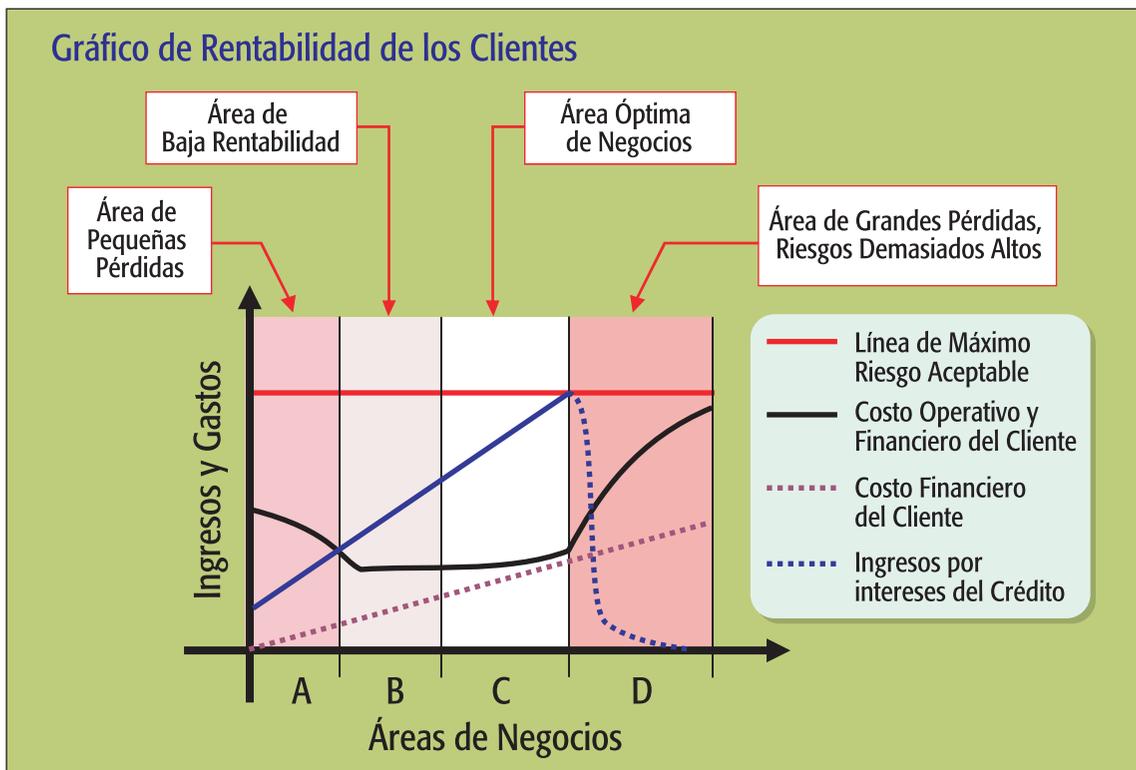
³⁷ El costo operativo de un cliente es función del tiempo que requiere su atención: Ese número de horas es el factor que multiplica el costo de personal y el costo de uso de las instalaciones. Ese tiempo es casi independiente del monto del crédito. Pero en su primera gestión de crédito el cliente requiere más tiempo que en las gestiones posteriores, porque las explicaciones que hay que darle y las verificaciones que hay que hacer de su documentación, su negocio y sus garantías son mayores en el primer crédito. A todo esto hay que sumar los gastos de publicidad y de promoción de ventas. Esos elementos combinados hacen que los clientes nuevos sean más caros que los antiguos.

La retención de los clientes exige un aprendizaje continuo sobre ellos, sobre sus expectativas de valor y sobre la calidad de los servicios que ellos efectivamente reciben. Ese aprendizaje tiene que ocurrir en la relación diaria de los agentes de negocio con los clientes, y ser asimilado y procesado por la organización desde ese nivel operativo, donde se vive la experiencia, hasta el nivel gerencial superior. Si ese aprendizaje no ocurre, o si ese conocimiento no fluye hacia arriba, la organización estará ciega en ese campo. Los estudios de satisfacción de clientes, realizados por consultores externos son importantes, pero no resuelven esa clase de ceguera.

La experiencia dice que mientras más alta es la satisfacción de los clientes más dispuestos ellos están de brindar a la organización conocimientos claves para mejorar sus productos y servicios. La gratitud y sentimiento de lealtad de los clientes altamente satisfechos hace que sean aliados estratégicos para el desarrollo de productos y servicios, y mejoramiento de la atención.

Desarrollo de la Relación

La rentabilidad de una empresa es la suma de la rentabilidad de cada uno de sus clientes. Y hemos visto que los clientes nuevos son poco rentables. El incremento de la rentabilidad de los clientes es una necesidad vital para cualquier organización.



El propósito es desarrollar las relaciones de negocio de modo que cada cliente tenga una diversidad de productos y servicios y un volumen de operaciones correspondientes a sus necesidades y posibilidades. Al tener sus necesidades atendidas en el nivel adecuado a su escala de negocios el cliente desarrolla fuertes razones para no abandonar la relación con la organización. El cliente sabe que llegar a ese encaje entre necesidades y servicios ha requerido conocimiento mutuo y ha tomado tiempo y mucha energía de ambas partes. La diversidad de servicios utilizados y la rentabilidad de los servicios de crédito son indicadores del desarrollo de la relación de negocios.

En el caso de microfinanzas cada cliente tiene su volumen óptimo de operaciones, en el cual los créditos son altamente rentables y los riesgos son manejables.

Cuando inician las relaciones, área "A," los costos de promoción son altos, los créditos son muy pequeños y el cliente genera pérdidas. En la medida en que la relación avanza se incrementan los volúmenes de créditos y la relación pasa a un nivel de baja rentabilidad, área "B," y desde ahí pasa a un nivel de alta rentabilidad, área "C." Sin embargo, si los montos de los créditos crecen demasiado se desborda la capacidad de pago del cliente y se ingresa en un área de riesgo, área "D," donde hasta los clientes con buen historial crediticio pueden volverse morosos. Uno de los objetivos centrales en el desarrollo de la relación con los clientes es identificar y llegar al Área "C" donde las operaciones son muy rentables y los riesgos están controlados. Esta área "C" está determinada por sus ingresos y por su nivel de endeudamiento. Ello significa que en la medida en que los negocios e ingresos de un cliente crecen, el área "C" se desplaza, permitiendo brindarle créditos mayores. Pero también significa que aumento del nivel de endeudamiento de una plaza puede llevar a que el área de riesgo aceptable se achate, empujando el área "C" hacia la izquierda.

En cada plaza, cada segmento de clientes e incluso cada cliente tiene su rango óptimo de volumen de crédito. Cada agencia necesita identificar los rangos óptimos de cada segmento de clientes y trabajar en función de que las relaciones de negocio evolucionen en esa dirección. Los agentes de negocios deben observar el funcionamiento y desarrollo de las actividades económicas de sus clientes para ir identificando el rango óptimo de negocios con ellos.

Los pequeños y micronegocios son actividades de temporada, los ingresos y capacidad de pago de los clientes fluctúa significativamente a lo largo del año. Los créditos de oportunidad han demostrado ser un excelente mecanismo para incrementar el volumen de negocios con los clientes sin ingresar en las áreas de riesgo. Las posibilidades de desarrollar las relaciones de negocio con los clientes dependen mucho de la buena segmentación del mercado, de una imagen de marca atractiva para los sectores de mayor potencial y de la estrategia de promoción que posibilite llegar a ellos.

6 Plan Financiero

Esta sección contiene orientaciones para que una IMF elabore su plan financiero, utilizando algún programa de proyecciones. No es propósito de esta sección ofrecer un software para hacer proyecciones financieras, ni se propone sustituir los manuales de los programas de proyecciones que existen en el mercado, como el Microfin desarrollado por CGAP.

El propósito de esta sección es ofrecer orientaciones básicas y criterios de programación financiera, para ser utilizados con cualquier software.

Introducción

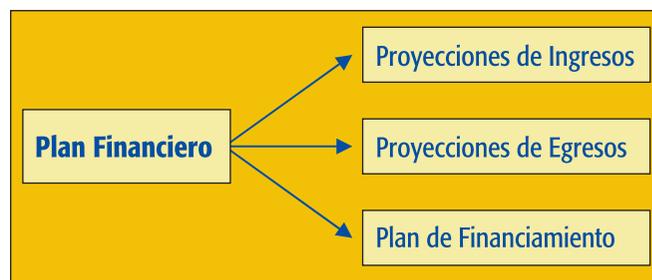
Una vez concebida la estrategia empresarial, expresada en el Mapa Estratégico y en los Indicadores de Desempeño seleccionados, se hace necesario pasar de lo cualitativo hacia lo cuantitativo. Es decir, traducir los objetivos en Metas, con números claros y verificables.

La transición de los conceptos a los números se hace por medio de la elaboración de un Plan Financiero o de Proyecciones Financieras del Plan Estratégico.

Algunos lo llaman de Planificación Operativa, sin embargo es un nombre inadecuado pues el Plan Financiero por lo general es de mediano plazo, es decir de 3 a 5 años, y en su proceso de elaboración se siguen tomando importantes decisiones estratégicas.³⁸

El Plan Financiero siempre está compuesto de tres grandes componentes:

- ▶ Las Proyecciones de los Ingresos
- ▶ Las Proyecciones de los Egresos
- ▶ Plan de Financiamiento



Anexo a esta Guía se ofrece una hoja Excel para la elaboración de un Flujo Financiero Aproximado, para obtener una proyección financiera aproximada y un conjunto de instrucciones para su llenado. Se explicitan los supuestos que se deben asumir, se orienta el llenado de las proyecciones de cartera y se presenta un ejemplo hipotético que ilustra lo que se puede obtener con una hoja tan simple. [Ver Proyecciones Aproximadas con el formato correspondiente.](#)



Dichas Proyecciones Aproximadas no sustituyen ni eliminan la necesidad de proyecciones más rigurosas, pero en muchos casos posibilitan obtener rápidamente una visión bastante confiable de lo que se va obtener con las Proyecciones Financieras definitivas.

³⁸ El tratamiento que daremos al tema del Plan Financiero busca ser consistente con el tratamiento dado por el programa Microfin, desarrollado por CGAP, y que se está volviendo el estándar global en ese campo. El propósito es facilitar la vida para quienes están familiarizados o quieren aplicar ese programa. Naturalmente, lo que sigue NO es un manual de cómo utilizar Microfin, sino algunas orientaciones sobre como hacer un Plan Financiero con el programa que se prefiera, pero dando una atención particular a los requisitos de Microfin. Microfin tiene su propio Manual, muy extenso, y no necesita de complementos. Quienes quieran conocer más sobre ese programa, desarrollado por el CGAP (Banco Mundial) pueden acceder a su página Web www.microfin.com. Su creador Charles Waterfield dicta buenos cursos todos los años sobre el tema y brinda asesoría a quienes se interesen en aplicar el programa.

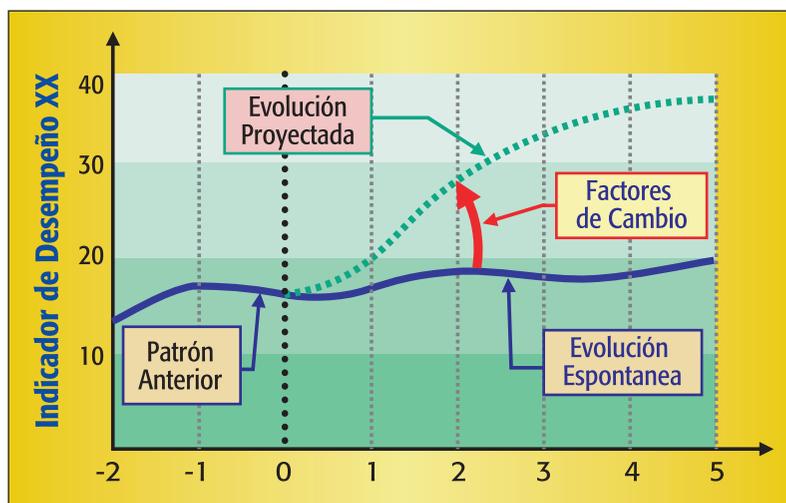
El Patrón de Conducta Referente

Ese proceso de elaboración del Plan Financiero se hace partiendo de los Objetivos Estratégicos y traduciéndolos en términos de acciones a nivel de los órganos de línea y de gerencia. Pero no comenzamos de cero, toda IMF tiene un pasado que muestra como es su funcionamiento.

1. Lo primero que hay que hacer es explicitar los niveles de desempeño de la organización en los últimos 2 años. La evolución de la organización en ese tiempo cumple el papel de "Patrón de Conducta Referente."³⁹ Ese patrón de evolución del pasado es importante para dar una base de realismo a las proyecciones futuras

Los niveles de desempeño de una organización no cambian de la noche a la mañana. Las políticas de gestión de una organización pueden cambiar en forma radical en poco tiempo, pero su impacto en la conducta de la organización como un organismo, y en los indicadores de desempeño, en su gran mayoría, son graduales. La razón de ello es que existen internamente y en el mercado un conjunto de restricciones de las cuales no tenemos plena conciencia, y que se expresan en los "Patrones de Conducta Referente." En la brumadora mayoría de los casos no es recomendable olvidarlos

2. Todo cambio en los Patrones de Conducta requieren poner en marcha Factores de Cambio, que transformen el Viejo Patrón en uno nuevo. Cada vez que proyectamos un cambio en un indicador de desempeño debemos verificar si hemos previsto las acciones y las inversiones necesarias para que ese cambio ocurra. Esas acciones e inversiones deben expresarse en los Objetivos Estratégicos de los niveles de los Procesos Internos y Desarrollo de los Recursos del Mapa Estratégico



Los Requisitos

Las hipótesis iniciales en la que se basan las proyecciones financieras se refieren a las colocaciones de crédito. Y para proyectar las colocaciones de crédito hay que proyectar las agencias y puntos de venta, pues ellas serán los canales de venta.

1. El primer requisito es una definición de los segmentos del mercado que serán prioritarios en los próximos años, y su importancia relativa en la composición del portafolio futuro de la organización
2. El segundo es una hipótesis acerca las condiciones del contexto en el horizonte de la proyección: crecimiento del mercado, características de la competencia, marco normativo, tasas de cambio, marco legal, orden público, etc
3. El tercer requisito para ello es tener bien definidos los productos con los cuales se pretende ingresar y expandir en esos mercados, y las políticas de renovación de crédito que se aplicarán con los clientes actuales
4. El cuarto requisito es tener hipótesis sobre los índices de mora y de retención/deserción para cada una de las agencias

³⁹ El concepto de Patrón de Conducta Referente es tratado por Peter Senge en su segundo libro *La Quinta Disciplina en la Práctica*, editado en 1994.

5. El quinto requisito es tener definidas las políticas de crecimiento y/o de apertura de las agencias. Una imagen futura de cómo las agencias crecerán y se ramificarán, y de lo que se necesita para ponerlas en operaciones (tener diseñado un Módulo de Agencia).
6. El sexto requisito son las políticas de recursos humanos, por lo menos a nivel de las agencias y puntos de venta, para proyectar como crecerán los requerimientos de personal en ese campo.
7. El último requisito, pero no menos importante que los demás, es tener una propuesta de crecimiento organizacional de todos los niveles gerenciales, pero especialmente de la oficina central; una propuesta de organización futura de la gerencia.

Definidas las proyecciones de las colocaciones de crédito, se hacen evidentes sus requerimientos de recursos financieros. Si el portafolio crece, las necesidades de fondos para brindar y renovar los créditos crecen más rápido que las devoluciones. Y las necesidades de fondo se manifiestan. Las proyecciones de colocaciones también explicitan las necesidades de recursos humanos e infraestructura a nivel de agencias.

El crecimiento de la red de agencias y de su nivel de operaciones (crédito y ahorro) proyecta requerimientos hacia los niveles gerenciales; para administrar ese nuevo volumen de operaciones y proveer los fondos necesarios para su realización.

El incremento del volumen y complejidad de las tareas en los niveles gerenciales obligan a aumentar el número de integrantes, y muchas veces, rediseñar la misma organización de las funciones gerenciales, es decir, concebir un nuevo organigrama del nivel gerencial.

Pero no todo se define en las agencias y en las funciones de administración financiera y de portafolio que tiene la gerencia. Esas son las actividades corrientes; pero también existen las actividades de desarrollo organizacional: hay que mejorar los procesos, hay que calificar los recursos humanos, hay que mejorar la infraestructura de información y hay que alinear las políticas de la organización; y todo ello requiere responsables e inversiones específicas para que pasen del papel a la realidad.

Definidos los diversos aspectos del crecimiento organizacional, de mejoramiento de los procesos y desarrollo de los recursos, es posible concentrarse en las cuestiones netamente financieras. Es decir, en la elaboración del flujo de caja y los análisis de sensibilidad para identificar las opciones de crecimiento más acordes con los objetivos de desarrollo de la IMF.

Las Hipótesis

Si bien, con los Objetivos Estratégicos y sus indicadores ya tenemos el núcleo de la estrategia, no tenemos lo suficiente para comenzar a realizar las proyecciones y cuantificar lo que queremos y podemos lograr. Para ello falta cumplir con la explicitación de algunas hipótesis.

Los Productos

En microfinanzas, lo que llamamos productos es en realidad una combinación de productos y servicios. Y, en el caso del crédito, sus atributos ya fueron caracterizados en los momentos dedicados al análisis competitivo y de definición de la Propuesta de Valor. De esos atributos, los 4 atributos financieros tienen que estar definidos como premisas de las proyecciones.

1. La tasa de interés
2. Los rangos de montos
3. Los plazos de pago
4. Modalidad de pago

Las decisiones sobre esos elementos deben haber sido tomadas en los momentos de definir la Propuesta de Valor, pues la Propuesta de Valor es una síntesis de esos atributos.

Además de esos elementos, hay que tener clara la política de renovación del crédito. Es decir la ruta por la cual la organización se propone llegar a sus clientes hacia el área "Óptima de Negocios," del "Gráfico de Rentabilidad de los Clientes." Ello, naturalmente, tendrá que ser estimado con base en los promedios de comportamiento del mercado.

Además es necesario tener hipótesis sobre los siguientes elementos:

1. Fuentes de financiamiento y sus correspondientes tasas de interés
2. Las tasas de interés de los ahorros y depósitos a plazos (cuando los hay)
3. Los niveles de retención/deserción de los clientes, por agencia
4. Los ingresos por donaciones
5. Las tasas de provisiones para créditos incobrables
6. La productividad de los agentes de crédito y su proceso de desarrollo

Además de todos esos elementos, hay que tener proyectada la evolución de las tasas de mora, pues los resultados definidos de las proyecciones son muy sensibles a ese elemento.

Caso los índices de mora (cartera afectada por mora a más de 30 días) sean altos hay que tener un plan muy estricto de reducción de la mora.⁴⁰

En caso que los índices de deserción sean altos, hay que analizar sus razones y ajustar los productos, servicios y políticas de crédito de modo de reducirla en el corto plazo. Los niveles de deserción, para no conspirar con el crecimiento en el mediano plazo, y permitir el desarrollo de las relaciones con los clientes, no deben ser superiores al 10%.

Las Políticas de Crecimiento

La tasa de crecimiento es una de las decisiones estratégicas más importantes que un equipo gerencial puede tomar. La elaboración de las proyecciones comienza con hipótesis preliminares en ese campo, pero la decisión final debe tomarse después de realizar las proyecciones e identificar los desafíos de captación de fondos que se requiere para atender la tasa de crecimiento propuesta. También hay que considerar que el crecimiento muy rápido puede estresar al personal y al equipo gerencial, si no están preparados para hacerlo.

Para establecer valores que sirvan de referencia para las tasas de crecimiento de la cartera, hay que considerar previamente tres variables:

- ▶ La tasa de expansión del mercado real, es decir, la tasa de crecimiento de los clientes de microcrédito del conjunto de las instituciones que operan en ese mercado. Es importante saber diferenciar el crecimiento de la economía y el crecimiento de las microfinanzas. En Bolivia, entre 1996 y 2003, su economía permanecía estancada, creciendo a menos de 3% al año, pero las microfinanzas en ese mismo período crecieron en promedio en 19% al año. En la mayoría de los países latinoamericanos las microfinanzas tienen tasas de crecimiento superiores a Bolivia (donde esa industria se encuentra más madura)⁴¹
- ▶ Atención particular debe merecer las tasas de crecimiento de los principales competidores, es decir, de las instituciones que están operando en los segmentos de mercado más parecidos a los que la organización está interesada en expandir

La tasa de crecimiento es una de las decisiones estratégicas más importantes que un equipo gerencial puede tomar.

Si crece muy lento puede perder valiosas oportunidades de mercado.

Pero, si crece más rápido de lo que sus capacidades posibilitan, puede entrar en crisis de iliquidez e incluso colapsar.

⁴⁰ No se puede poner valores absolutos para esos parámetros, puede haber variaciones significativas de un mercado a otro, pero en Microfinanzas el nivel de morosidad, para ser aceptable, debe estar muy por debajo de 5%, y si posible, próximo al 1% ó a 0%.

⁴¹ Ver el estudio *Microfinance in Bolivia: history and current situation* escrito por Pedro Arriola Bonjour, BID, 2004.

- La tasa de crecimiento de la cartera de la organización, en cada producto en los últimos 2 ó 3 años, constituye el Patrón de Conducta Referente que expresa el resultado total de las capacidades y debilidades de la IMF.

Las dos primeras tasas reflejan las condiciones del mercado y las exigencias para mantener y/o expandir la participación relativa. Pero la tercera, la tasa histórica de la organización, da un parámetro de sus posibilidades internas. Cualquier variación significativa en esa tasa histórica debe tener un sustento técnico muy claro.

Los Segmentos de Mercado

¿Cuáles son los segmentos de microempresarios prioritarios en la estrategia de expansión?

¿Cómo se combinarán los diversos segmentos, para alcanzar la tasa de crecimiento esperada?

Esta decisión ha sido tomada en el proceso de formulación de los objetivos del Mapa Estratégico. En realidad esta decisión antecede a la Propuesta de Valor, pues dicha propuesta es pensada para segmentos específicos del mercado. Ahora es solo una cuestión de precisar en términos numéricos y de plazas específicas.

Combinada con la definición de la Propuesta de Valor, la selección de los segmentos de mercado a ser priorizados es una de las decisiones más importantes de la estrategia comercial de cualquier organización. Uno de los capitales más valiosos de una organización de microfinanzas es estar bien posicionada en un segmento de mercado con gran potencial.

Las respuestas a esas preguntas deben ser coherentes el análisis realizado en la [Matriz de Priorización de Segmentos de Mercado](#). Es decir, debe reflejar las tendencias de crecimiento, los niveles de rivalidad competitiva y la relación rentabilidad/riesgo de cada uno de los segmentos de mercado, a nivel nacional y en cada una de las plazas de la organización. Es adecuado tener orientaciones estratégicas generales, para todas las agencias, sobre los segmentos de mercado a priorizar, pero es mejor que la decisión sobre la importancia relativa entre los diversos segmentos en la plaza de la Agencia sea tomada con la participación directa de los Agentes de Crédito y Gerentes de la Agencia, con base en el conocimiento específico, y único, que ellos tienen de las condiciones de su plaza.

Las tasas de crecimiento de los segmentos de mercado, expresadas en la Matriz de Atractividad de Segmentos de Mercado, y las prioridades establecidas en la Matriz de Priorización de Segmentos de Mercado, son dos de los referentes más importantes para proyectar el crecimiento relativo de los diversos segmentos de mercado.

Una función especialmente importante de tener hipótesis explícitas sobre aspectos claves del entorno es estar alertas ante los cambios en esas condiciones. Si ocurren cambios en el contexto que afecten algunas de las hipótesis claves, puede ser necesario revisar y modificar aspectos fundamentales del Plan Estratégico.

Las Proyecciones de Colocaciones

Cuando se trabaja con un software desarrollado, como Microfin, las proyecciones de las colocaciones deben hacerse a partir de los clientes. Lo primero a definir es cuantos clientes vamos a tener, y en función del número de clientes, cuanto será nuestra cartera.

Hay tres modalidades de proyectar el aumento de los clientes:

1. Definir el número de clientes, al culminar cada mes
2. Definir el número de clientes nuevos que serán incorporados cada mes
3. Definir una tasa de crecimiento anual y descomponerla mensualmente

Las tres modalidades son similares. Si la agencia es nueva la 2ª es la más conveniente, ya que será más fácil predecir cuantos clientes serán incorporados que su tasa de crecimiento.

Las Iniciativas de Desarrollo

Cuando la organización es pequeña todo se hace coordinando un grupo de personas, pero a la medida en que la organización crece, hay que explicitar las prácticas y ponerlas en manuales, hay que autocalificarse para manejar nuevos instrumentos de gestión, hay que reorganizar las funciones para hacer posible una mayor división del trabajo, hay que desarrollar nuevos instrumentos de trabajo y de gestión, hay que crear mecanismos de coordinación en esa nueva división del trabajo, etc.

Al considerar esas funciones de desarrollo hay que tener en claro que ellas generan mayor demanda de tiempo para quienes la asuman y generan también la necesidad de incorporar nuevo personal, y de contratar servicios profesionales de terceros, para realizar los estudios, y para elaborar o ayudar al personal a elaborar los instrumentos.

Esos requerimientos de recursos no deben ser considerados como gastos, sino como inversiones en activos intangibles, como inversiones en la base del Mapa Estratégico que hará posible los procesos internos, que posibilitará los resultados de mercado, y generarán los resultados financieros y empresariales.

El Plan de Financiamiento, o Plan de Fondo

El Plan de Financiamiento se elabora partiendo de las fuentes actuales y proyectando un incremento de las captaciones con esas, o con otras fuentes, en función del crecimiento de los requerimientos de fondos. En términos de estimado de las tasas de interés futuras es conveniente ser cautelosos. Si bien todo indica que en los próximos años no va a faltar dinero para las microfinanzas, las crisis financieras y monetarias pueden incidir en un aumento de las tasas de interés en forma bastante sorpresiva.

Un análisis necesario es evaluar el crecimiento de la necesidad de captación, y comparar con la experiencia de la IMF. Una crisis de iliquidez es mortal para cualquier estrategia, y puede ser mortal incluso para la misma IMF. Hay que acondicionar el crecimiento de la cartera con relación al crecimiento de los fondos que la IMF es capaz de captar.

El Análisis de Sensibilidad

La pregunta que el análisis de sensibilidad busca responder es: ¿Qué pasa si? Es decir: ¿Qué pasa si la hipótesis cambia en tal forma?

Las variables independientes, o hipótesis del Plan Financiero, pueden ser de dos tipos

- ▶ Internas o controladas por la organización: tasa de interés de los créditos, sueldos del personal, índices de deserción, tasas de crecimiento de los diversos productos, etc
- ▶ Externas o No-controladas por la organización: tasa de inflación, tasa de intereses de fondos, etc

El análisis de sensibilidad puede tener dos propósitos principales:

1. Prever el impacto en los Resultados de los cambios en las variables internas, es decir, ser una herramienta para maximizar las ganancias. Ello posibilita ajustar las variables internas del Plan Financiero (la tasa de interés de los créditos, política de sueldos del personal, número de clientes, etc.) de modo a mantener la competitividad de los productos y proteger el clima interno de la organización y su rentabilidad
2. Prever el impacto negativo de algún cambio en el entorno, es decir, ser una herramienta de gestión del riesgo. Ello permite montar un sistema de alerta temprano y medidas de contingencia en torno a las variables externas que pueden tener un impacto muy negativo en la situación de la organización

El esquema básico del análisis de sensibilidad es realizar cambios en una variable independiente que constituye una de las hipótesis externas o internas del Plan Financiero y observar los impactos de esos cambios en un componente de los Estados de Resultados o en algún Ratio de Gestión.

El recurso que ofrece Microfin para hacer los análisis de sensibilidad es la creación de escenarios. Con ese recurso se puede desarrollar una serie de variaciones en las hipótesis y observar lo que pasa con los Estados de Resultados y con algunos Ratios de Gestión.

Cuando el propósito es maximizar los Resultados, el método básico consiste en realizar ensayos hasta encontrar el escenario óptimo en términos de Resultados y después realizar variaciones en ese escenario, en función de adaptarse a las restricciones y/o limitaciones que la organización está enfrentando en ese período. Las variaciones pueden hacerse en torno a las variables más inseguras (tasa de inflación, número de clientes, etc.) o a las que (se cree) pueden tener mayor impacto sobre los resultados (tasa de interés, tasa de retención, etc.).

Identificados los resultados de los diversos escenarios sobre los indicadores de gestión se escoge la opción más interesante y se incorporan las conclusiones como orientaciones para el sistema de monitoreo.

Proyecciones Financieras Aproximadas

Elaborado para estimar una primera aproximación a los Objetivos Financieros

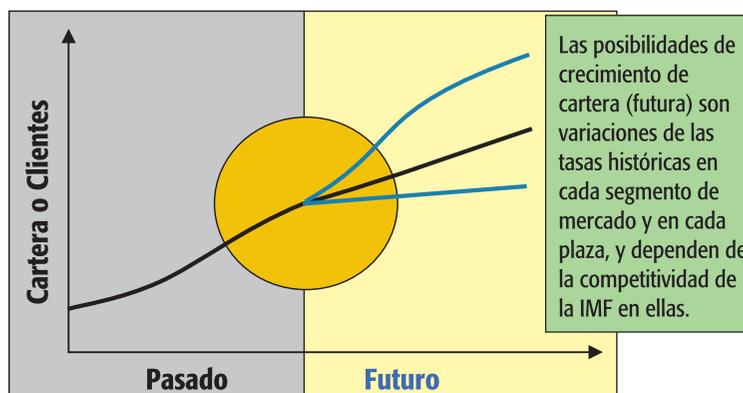
El propósito de elaborar las Proyecciones Financieras Aproximadas, es formarse una idea de la viabilidad de los Objetivos Financieros que se formulen en forma rápida y confiable. No son un sustituto de las proyecciones financieras elaboradas con base en los programas especializados como Microfin, son solo una ayuda para estimar la viabilidad de los objetivos financieros, formulados a nivel cualitativo. Posterior a este ejercicio aproximado hay que realizar proyecciones definitivas.

Flujo Financiero Aproximado

Para el llenado de este Flujo Financiero hay que tener en cuenta cuatro elementos:

- ▶ El ritmo de crecimiento del Mercado
 - ▶ Otros factores externos que facilitan/dificultan el crecimiento
 - ▶ El ritmo histórico que la IMF ha venido teniendo en cada segmento de mercado
 - ▶ Los factores internos que facilitan el crecimiento
 - ▶ Los factores internos que dificultan el crecimiento
1. Los ritmos de crecimiento del mercado, especialmente el crecimiento de las actividades económicas de los microempresarios y el crecimiento de los principales competidores, son importantes porque constituye es el piso de crecimiento, el cual la organización debe comparar su propio crecimiento, si quiere mantener o crecer en su participación en el mercado
 2. Los otros factores externos que facilitan o dificultan el crecimiento son:
 - a. La oferta de fondos para el financiamiento de las IMFs, sus costos financieros reales y las condiciones de acceso a ellos
 - b. La estabilidad/inestabilidad económica y social del país
 - c. Las condiciones legales para las microfinanzas, tanto reguladas como no reguladas
 - d. La actitud de las fuerzas políticas hacia las microfinanzas, especialmente respecto a las tasas de interés activas, y sus acciones a nivel legal y de acciones políticas.
 - e. El grado de rivalidad competitiva de las plazas y segmentos en los cuales la IMF pretende crecer.
 - f. La cultura de pago de las plazas y segmentos en los cuales la IMF pretende crecer
 3. El ritmo histórico de crecimiento de la IMF en ese segmento de mercado es importante porque evidencia su capacidad actual, y constituye el punto de partida para que la imaginación del crecimiento en el período subsiguiente sea realista

Cualquier crecimiento posterior deberá ser concebido como una continuación o una variación de la curva de crecimiento actual. Cualquier aceleración del crecimiento en esa curva, debe tener claro la necesidad de algún factor que genere esa aceleración



4. Los factores internos que facilitan el crecimiento de la cartera son los siguientes:
 - a. Ventajas Competitivas en el Portafolio de Productos
 - b. Buena calidad del portafolio, bajos índices de mora
 - c. Problemas internos y de software resueltos
 - d. Patrimonio elevado y/o bajo nivel de apalancamiento
 - e. Buena imagen y buenas relaciones con financiadores solventes
 - f. Productos financieros con capacidad de crecimiento en los mercados propuestos
5. Los factores internos que dificultan el crecimiento de la cartera son los siguientes:
 - a. Deficiencias importantes en la competitividad de los productos
 - b. Alto índice de mora y alto porcentaje (%) de clientes enviados en no pago
 - c. Problemas internos de gestión y/o de software por resolver
 - d. Patrimonio reducido y/o alto nivel de apalancamiento
 - e. Mala imagen con financiadores e inexperiencia en la gestión de fondos
 - f. Estancamiento de los productos actuales y/o necesidad de abrir nuevos mercados
 - g. Necesidad de hacer inversiones extraordinarias en el corto plazo, como compra de software o de inmuebles, etc
 - h. La decisión de cambiar su forma jurídica, especialmente de transformarse en IMF regulada
6. Las proyecciones se inician formulando supuestos, tanto internos como externos
 - a. Los supuestos externos se refieren a los escenarios hacia los cuales es posible que el entorno evolucione. Ello se refiere principalmente a las siguientes variables:
 - i. Tasa de crecimiento de la demanda de los diversos segmentos de mercado
 - ii. Tasa de inflación
 - iii. Tasa de cambio entre la moneda local y el dólar o el Euro (según el caso)
 - iv. Tasas de interés activo efectivo, posible de cobrar en cada producto
 - v. Tasas de Impuestos a las rentas
 - vi. Condiciones de estabilidad económica y política del país
 - vii. Tasa de interés efectivo de los fondos para cartera, etc
 - b. Los supuestos internos se refieren a los parámetros de desempeño que la IMF va presentar en el próximo período. Para formular esos supuestos hay que partir siempre de los valores históricos y explicar cualquier cambio significativo en cualquiera de esos valores. Los principales son:
 - i. Tasa de crecimiento vegetativo de la cartera (considerando el aumento de los valores de renovación de los créditos, pero sin considerar crecimiento del número de clientes)
 - ii. Tasa de rendimiento de cartera (sin considerar costos de provisiones)

10. En el establecimiento del crecimiento de la cartera, hay que suponer una tasa de crecimiento vegetativo que depende de la rotación del crédito. Esa tasa vegetativa se refiere al crecimiento de los montos de crédito en las renovaciones, sin incrementar el número de clientes. Si los créditos rotan 2 ó 3 veces al año, como en el caso de los microcréditos comerciales, esta tasa de crecimiento vegetativo es del orden de 15% a 20%, o incluso un poco más. Si los créditos se renuevan en más de un año, como los créditos pecuarios, de vivienda o para activos fijos, esa tasa vegetativa es menor, del orden de 10% o incluso un poco menos. Esta tasa de crecimiento vegetativa es uno de los factores que explican porque el mercado de microcrédito crece mucho más rápido que la economía de los países⁴⁴
11. Las tasas de crecimiento de cartera en un método aproximado supone la reposición sistemática de los clientes que abandonan los servicios de la IMF. Es común que las tasas de deserción sean superiores a 15%. Cuando la tasa de deserción es alta, la sola reposición de los clientes que se retiran significa un esfuerzo permanente de parte de los Agentes de Crédito. Ello afecta bastante la capacidad de expansión de cartera de la IMF
12. Establecida la cartera, se proyectan los requerimientos de liquidez. En el momento de proyectar los requerimientos de liquidez no hay que olvidar la necesidad de un margen de 8% a 12% para el manejo de las fluctuaciones de las necesidades de liquidez y los gastos corrientes. A los requerimientos de liquidez de la cartera hay que sumar las inversiones que se realizarán en el período
13. Los requerimientos de liquidez serán atendidos por dos grandes rubros: Patrimonio y Fondos de terceros. Luego, los requerimientos de liquidez menos el Patrimonio, nos da los requerimientos de captación de fondos de terceros, o sea la necesidad de endeudamiento
14. Establecida la cartera, se aplica un conjunto de supuestos de rendimiento y costos para establecer los Estados de Resultados Aproximados
 - a. El primer supuesto a aplicar es el rendimiento de la cartera. Ello se hace producto por producto. Lo recomendable es partir de los niveles históricos y mantenerlo en el primer año de las proyecciones. Los cambios en la composición y calidad de la cartera inciden en el rendimiento de la cartera, y también el margen entre los intereses Activos y Pasivos que predominan en el mercado
 - b. El segundo supuesto son los costos operativos. Lo recomendable también es partir de los niveles históricos. Si la IMF realiza un esfuerzo sistemático en el campo de la productividad es posible lograr reducciones del orden de 1% al año durante varios años consecutivos
 - c. El tercer supuesto se refiere a los Costos de Provisiones. El tratamiento debe ser similar, partir de lo histórico y suponer reducciones graduales. La prudencia es muy recomendable en las estimaciones de los Costos de Provisiones: 1% a 5%, dependiendo de la (buena o mala) calidad de la cartera
 - d. El cuanto al supuesto de los Costos Financieros, lo recomendable es partir de lo histórico y suponer que los costos comerciales del dinero pueden fluctuar entre 7% y 12%. Mientras más aumente el nivel de apalancamiento, más los costos comerciales del dinero incidirán en los costos financieros de la cartera
15. Los Estados de Resultados que se presentan también son aproximados, y sirven para evaluar lo razonable de los objetivos financieros y de mercado del mapa estratégico. Posteriormente será necesario precisar con proyecciones más rigurosas. Sin embargo esas proyecciones aproximadas son útiles en la fase de formulación de los objetivos estratégicos. (Si la IMF es pequeña, menos de 10 agencias y/o menos de 5 mil clientes, estas proyecciones aproximadas pueden ser suficientes para proyectar su evolución a 2 ó 3 años. Pero, para las IMFs más grandes es recomendable hacer proyecciones más detalladas.)

⁴⁴ En Centroamérica, las remesas constituyen el otro factor que explica el rápido crecimiento de la demanda de microcrédito.

- 16.** Para los fines de esta primera estimación, lo que interesa son las escalas de los resultados. En ese caso los resultados estimados son aceptables. Lo importante en este ejercicio son los supuestos en que se sustenta, su realismo y confiabilidad. Proyecciones financieras posteriores permitirán hacer ajustes y aumentar la precisión de los resultados preliminares
- 17.** Pueden haber muchas lógicas distintas con que proyectar el desarrollo de la cartera y los resultados futuros. El ejemplo no se propone ser un patrón, sino solo servir de ilustración. Pero, sea cual sea la lógica preferida, las proyecciones realistas exigen considerar la evolución del entorno, los patrones históricos de la IMF y suponer cambios graduales en los estándares de desempeño
- 18.** La habilidad para hacer proyecciones realistas se adquiere con el tiempo, la importancia relativa de cada uno de los factores que facilitan o que dificultan el crecimiento depende de cada situación particular. Sin embargo, la competitividad de los productos y servicios es un parámetro importante en cualquier situación

7

Operativización Estratégica

Culminada la formulación de los Objetivos estratégicos y la realización de las proyecciones financieras se inicia la fase de operativización de la estrategia.

La operativización de la estrategia, en esta Guía, tiene cinco momentos:

Antes de iniciar los cuatro momentos se exponen los cinco principios, desarrollados por Kaplan y Norton, que se debe aplicar al generar los instrumentos de operativización de un plan estratégico.

- ▶ Traducir la estrategia en términos operacionales
 - ▶ Alinear la organización con la estrategia
 - ▶ Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de todos
 - ▶ Hacer de la estrategia un proceso de mejoramiento continuo
 - ▶ Movilizar el cambio por medio del liderazgo
1. El primer momento consiste en una evaluación de las políticas, con el propósito de identificar las necesidades de ajuste en las políticas institucionales. Para ese momento hemos desarrollado un ejercicio bastante simple y efectivo
 2. El segundo momentos consiste en el llenado del Cuadro de Mando Integral para cada una de las cuatro perspectivas:
 - ▶ Formulando indicadores
 - ▶ Estableciendo metas
 - ▶ Definiendo los semáforos
 - ▶ Identificando las iniciativas estratégicas a desencadenar
 3. Una vez llenados los Cuadros de Mando para las cuatro perspectivas, se pasa a un tercer momento en el que se imagina el proceso de la estrategia, es decir, la secuencia en que las Iniciativas Estratégicas serán puestas en marcha
 4. Con esos elementos definidos se realiza un Análisis de Dificultades. En ese análisis se imaginan todas las situaciones internas que podrían llevar el plan al fracaso y se imaginan medidas para evitar que ocurran
 5. Finalmente se elabora un plan de acciones de corto plazo, orientado a producir un giro estratégico en la IMF. Es un plan operativo con Resultados, Acciones, Responsables y Fechas de Culminación

Esos cinco momentos, de la operativización de la estrategia, pueden ser agrupados en un segundo taller de planeamiento estratégico, más corto que el anterior, que se lleva a cabo después de haber realizado las proyecciones financieras.

Principios para la Implementación de los Planes Estratégicos

Después de haber trabajado algo más de 200 casos de implementación de estrategias, los autores del Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan y David Norton, han formulado cinco principios para la implementación exitosa de los planes estratégicos.

1. Traducir la Estrategia a Términos Operacionales

Una estrategia no será implementada si es que no es comprendida. El Mapa Estratégico, con relaciones causales claras entre los diversos Objetivos Estratégicos, y el Cuadro de Mando Integral, con sus relaciones claras entre los Objetivos Estratégicos, las Metas y las Iniciativas Estratégicas, son recursos para expresar la estrategia y traducirla en términos operativos.

Los Resultados Financieros, desde 1494, tienen formatos universalmente reconocidos para su expresión, como los Balances, los Estados de Resultados, los libros contables.⁴⁵ Sin embargo, las estrategias no contaban con esquemas estándares de presentación.

La importancia del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral como expresiones de la estrategia y su traducción a términos operativos es que con ellos se ha creado un par de esquemas básicos que ha alcanzado aceptación global en menos de una década. En base a ellos las estrategias pueden ser expresadas y entendidas en forma mucho más clara que antes.

2. Alineamiento de la Organización con la Estrategia

Las organizaciones están constituidas por una gran cantidad de unidades y equipos profesionales que, en la práctica, tienen sus propias estrategias. Una condición clave para el desempeño institucional es el grado de sinergia que se logre entre las diversas Agencias y unidades Gerenciales que conforman una organización.

Si consideramos que las Agencias operan en diversas plazas, bajo condiciones muy particulares, debemos esperar que el accionar de ellas no sea siempre consistente entre si.

En las IMFs alineadas con su estrategia, las Agencias y las diversas unidades Gerenciales organizan sus acciones y reportes en torno a Objetivos, Indicadores y Metas comunes, que cruzan toda la organización

Cada Agencia y unidad Gerencial tiene su propio Cuadro de Mando Integral con el cual asume la responsabilidad de implementar la estrategia desde su área particular.

3. Hacer que la Estrategia sea parte del Trabajo Diario de Todos

Los gerentes no ejecutan la estrategia por ellos mismos. La cuestión entonces es ver cómo se puede mover la estrategia desde la oficina del Directorio y de la Gerencia General hacia todas las Gerencias y Agencias de una IMF. Es necesario que todo el personal entienda la estrategia y la utilice para conducir sus actividades diarias, de modo de tener identificada su contribución específica al éxito de la estrategia institucional. Es necesario que todas las Unidades Gerenciales y Agencias de la IMF inventen formas de mejorar su trabajo de modo de contribuir mejor al éxito de la estrategia.

Algunos gerentes se preocupan con la difusión amplia de la estrategia en todas las unidades de la IMF, por temor que esa información filtre hacia la competencia. Sin embargo, la experiencia demuestra que el copiado de las estrategias no es efectivo, que cada organización tiene muchos elementos particulares difíciles de imitar. No se puede correr el riesgo de que la estrategia no sea implementada por la propia organización, por temor a que otros pudieran conocer partes de ella.

⁴⁵ En 1494, el monje veneciano Luca Pacioli inventó los libros contables con su sistema de asiento doble (ingresos y egresos) dando nacimiento a los formatos de presentación de la información financiera de las organizaciones.

Todo el personal debe entender la estrategia, debe traducirla en términos de sus responsabilidades (individuales y de equipo) y deben ser reconocidos por sus contribuciones específicas al éxito de la estrategia.

4. La Estrategia debe ser un Proceso Continuo

“Para la mayoría de las organizaciones, el proceso de gestión es construido en torno al presupuesto y al plan operativo. La reunión mensual de monitoreo está dedicada a revisar los resultados reales y compararlos con las proyecciones del plan, analizar las variaciones y hacer un plan de acciones para manejar esas variaciones.”

Estos con procedimientos normales de gestión operativa, y no tienen nada de malo. El problema es si los gerentes se dedican exclusivamente a la gestión operativa, dejando que sus mentes se alejen de las cuestiones estratégicas.

Gestión estratégica significa que la estrategia es gestionada en forma continua. Significa que los equipos tienen reuniones periódicas, generalmente trimestrales o semestrales, para evaluar los resultados del plan operativo en función del Cuadro de Mando Integral, evaluando el estado de las iniciativas estratégicas y elevando las reflexiones desde lo operativo hacia lo estratégico.

Finalmente, no hay que olvidar que la estrategia con que opera cualquier IMF no pasa de un grupo de hipótesis, las mejores posibles en el momento en que fueron elaboradas por sus líderes. La experiencia recomienda que esas hipótesis estratégicas estén siendo cuestionadas, discutidas y mejoradas en la medida en que los resultados, las lecciones aprendidas y los cambios en el entorno lo ameriten. La formulación y mejoramiento de la estrategia deben ser entendidos como un proceso continuo de aprendizaje.



5. Movilización del cambio por medio del liderazgo

Tener una estrategia significa que, en todo momento, impulsar procesos de cambio en los diversos aspectos de la vida institucional. Significa que, a lo largo de la organización, hay líderes impulsando esos cambios. La implementación de una estrategia requiere una atención continua a las iniciativas estratégicas, y a la comparación del desempeño institucional real versus los objetivos y metas del plan estratégico.

Un grupo de personas, con poder de decisión, tiene que asumir la responsabilidad de liderar a la organización en esos procesos de cambio, de marchar contra la corriente de la inercia y del burocratismo, de mostrar con su práctica, con su ejemplo vivencial, como deben ser las nuevas formas de hacer las cosas, de ayudar a las personas a entender la lógica y los significados de la estrategia.

Un grupo de personas tiene que demostrar a la organización que implementar una estrategia es asumir un proceso de cambio, es asumir en un proceso de desaprendizaje, es replantearse lo que ya se había dado por resuelto, es cuestionarse respecto a creencias que ya se había dado por confiables desde muchos años atrás.

Hay que entender la implementación y ejecución de una estrategia como un proceso con tres fases características:

- a. **Liderazgo:** En una primera fase, de la puesta en marcha de una estrategia, el esfuerzo deberá centrarse en movilizar, en desarrollar la nueva visión, en irradiar la fe en los nuevos valores, en lograr que las personas y los equipos crean y apuesten en las ideas motrices de la estrategia
- b. **Gobernabilidad:** En una segunda fase, cuando la estrategia ya está en marcha, el esfuerzo deberá estar en la gobernabilidad institucional, en guiar la transición, en montar mecanismos de monitoreo

y de prestación de cuentas (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo) que posibiliten manejar el carácter innovador y desestructurado de todo verdadero proceso de cambio.

- c. **Sistemas de Gestión:** Finamente, cuando los cambios van siendo incorporados a la vida de los equipos, el desafío se traslada a crear sistemas de gestión estratégica que institucionalicen los nuevos valores, que consoliden los cambios logrados y maximicen el desempeño institucional, bajo la nueva lógica

El Ajuste de las Políticas Institucionales

Toda organización tiene políticas de gestión institucional, sean estas concientes o inconcientes. Y las políticas de gestión institucional explican mucho de sus éxitos y fracasos.

Las políticas de gestión moldean el funcionamiento de la organización, generan el ambiente interno y, en gran medida, determinan su desempeño. Sin embargo, es común que las políticas de gestión sean invisibles o inconcientes.

Durante el proceso de planeamiento estratégico ya se ha hecho una revisión de las políticas de gestión institucional, sin embargo, el tratamiento dado correspondía a aspectos de mediano y largo plazo, es muy probable que elementos de corto plazo hayan sido pasados por alto. Ahora es el momento de verlos en detalle.

Para los fines del análisis que iniciaremos, entenderemos por políticas de gestión institucional a dos objetos aparentemente distintos:

- ▶ A las políticas oficialmente reconocidas como tales y están escritas en los documentos de gestión de la IMF: Políticas de incentivos (gerencias y agencias), políticas de innovación, políticas de desarrollo de productos, etc
- ▶ A las prácticas de gestión y criterios que predominan en el funcionamiento diario de la IMF, y que son asumidos como algo natural (tácitos), pero que no está escritos en ninguna parte

Revisión de las Políticas

La revisión de las políticas deberá hacerse en función de los objetivos estratégicos. Para ello se deberá listar los objetivos estratégicos para cada perspectiva y, para cada uno de los objetivos estratégico, explorar en las políticas y prácticas institucionales los potenciales conflictos con ellos.

Posteriormente se identifican los cambios que deberán ser llevados a cabo para superar los conflictos identificados

Objetivos por Perspectiva	Conflictos	Cambios requeridos
Finanzas		
Mercado		
Procesos		
Desarrollo		

Los cambios requeridos deben ser parte de la agenda de corto plazo de la organización y su realización deberá ser parte del Plan de Implementación del Plan Estratégico.

- a. **El Semáforo Ámbar** significa que el nivel de desempeño institucional respecto a ese indicador ya está perjudicando el logro de algún Objetivo Estratégico o de otras áreas del funcionamiento institucional. Ello significa que se requiere un esfuerzo específico para la corrección de la evolución de ese indicador
 - b. **El Semáforo Rojo** significa que la situación de ese indicador es crítica y que se requiere acciones urgentes de corrección
7. Las Iniciativas Estratégicas se derivan de dos tipos de fuentes:
- a. Las acciones necesarias para el **logro del Objetivo Estratégico**, especialmente cuando son elementos muy nuevos para la institución, como son los Proyectos Estratégicos como: desarrollo de nuevos productos, ingreso a otras áreas de mercado, cambio de sistema de información, etc
 - b. Las acciones necesarias para **superar las brechas identificadas** al contrastar los requerimientos del Objetivo Estratégico con los resultados del Diagnóstico Institucional en esa área
8. Es frecuente que las Iniciativas estratégicas se agrupen por **Objetivo Estratégico**, y no por Metas. Ello es porque un grupo de Iniciativas puede permitir el logro de un grupo de indicadores

Los Cuadros de Mando serán los puntos de partida para que los diversos Gerentes elaboren los planes operativos de sus respectivas áreas, y organicen el sistema de reporte hacia la Gerencia General.

Errores a Evitar

- ▶ **No confundir Objetivos con Actividades.** Si los objetivos estratégicos son definidos e términos de actividades, puede ser imposible identificar las Iniciativas Estratégicas para lograrlos. Para evitar ese error es mejor definir objetivos en términos de situaciones futuras por lograr
- ▶ **No caer en demasiado detalle en la formulación de iniciativas estratégicas.** No estamos elaborando un Plan Operativo. Como referencia se podría considerar que las Iniciativas Estratégicas, por lo general, duran varios meses e incluso años; y agrupan un conjunto de actividades menores

El Proceso de la Estrategia

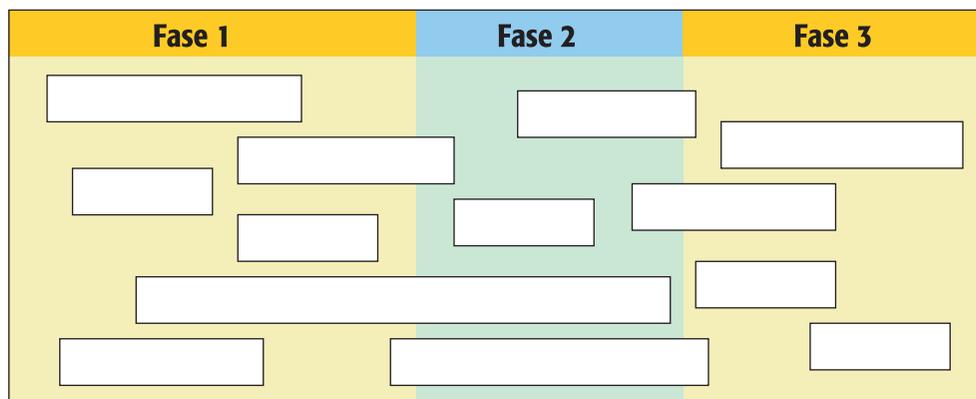
Los objetivos del Mapa Estratégico expresan una relación de causa-efecto entre los diversos niveles de los objetivos. En su conjunto ellos evidencian la coherencia de la estrategia. Sin embargo, el proceso también es importante. Es decir, el orden temporal de las acciones con que la estrategia es ejecutada.

Este aspecto se desarrolla con base en las iniciativas estratégicas, ordenándolas en el tiempo con base en sus relaciones de precedencia, es decir, qué iniciativas necesitan ser tomadas en qué medida una iniciativa crea condiciones favorables para la puesta en marcha de otra iniciativa. Es parecido a la técnica PERT-CPM, utilizada en la programación de proyectos para identificar la ruta crítica de las acciones.

La diferencia con la ruta crítica de PERT-CPM es que las iniciativas estratégicas son grupos de actividades y el proceso de la estrategia es pensado en términos de la mejor secuencia en que esas iniciativas pueden ser puestas en marcha. Lo que se quiere lograr al imaginar el Proceso de la Estrategia es optimizar el aprovechamiento de los recursos.

Cada fase debe tener uno, dos, o máximo tres objetivos (estratégicos) bien definidos; para enfocar las energías y recursos de la IMF.

Un método práctico para hacerlo es redactando las Iniciativas Estratégicas en tarjetas y ordenándolas temporalmente, en una pared amplia, como si fueran un flujo de actividades. Y buscar caracterizar en proceso en términos de fases. Cada fase deberá recibir un nombre que caracterice la iniciativa y/o el cambio más importante que se quiere lograr en ella. El nombre de cada fase va a ayudar a los equipos ejecutivos a que concentren sus esfuerzos y su inteligencia.



Por ejemplo una IMF con potencial de mercado para sus productos y buena imagen con financiadores, pero que arrastra algunas deficiencias en su cartera podría pensar en una primera fase en que se buscaría mejorar su cartera y su portafolio de productos, una segunda fase en que expandiría en los mercados y/o segmentos en que ya opera y una tercera fase en que expandiría en nuevos mercados y segmentos.

Esa misma IMF podría pensar otros procesos en los cuales las fases y los cambios se ordenaran en forma distinta, buscando primero consolidarse en sus mercados actuales, al mismo tiempo en que mejora su cartera, seguida de una fase de expansión en las nuevas zonas de mercado, con el mismo portafolio actual de productos, y una tercera fase de diversificación de dicho portafolio y de ingreso a nuevos segmentos de mercado. También se podría imaginar un tercero y un cuarto proceso, y después comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Probablemente la mejor opción será una combinación de las diversas fases pensadas originalmente.

El Ajuste Organizacional

La estructura organizativa de una IMF es un tema de alta importancia estratégica. Y, el mejor momento para tratarla es cuando los objetivos del Mapa Estratégico ya están formulados. La estructura de la organización sirve a la estrategia.

La función básica de la estructura organizativa es posibilitar el logro de los objetivos estratégicos. La estructura organizativa debe entonces adaptarse a los objetivos estratégicos.

Los procesos de planeamiento estratégico no resuelven todas las cuestiones organizativas de una IMF, sólo define orientaciones básicas y requerimientos de ajustes que deberán ser resueltos posteriormente en un trabajo especializado de evaluación y rediseño organizacional.

Sin embargo, la identificación de la adecuación básica de la organización a los objetivos estratégicos y de los requerimientos de ajuste organizacional es fundamental si queremos que el plan estratégico tenga éxito.

Introducción a la Organización en las Microfinanzas

Las IMFs, independiente de que asuman la forma de ONGs o de entidades comerciales, por la actividad que realizan poseen las características generales de las organizaciones empresariales. Su estructura general tiene tres niveles:

- ▶ Asamblea de Socios
- ▶ Directorio o Junta Directiva
- ▶ Nivel Ejecutivo

La Asamblea de Socios está conformada por los dueños de la IMF. En las IMFs comerciales la propiedad asume la forma de participación accionaria, y en las ONGs la propiedad es solo un derecho de decisión. La Asamblea de Socios decide los aspectos estatutarios y legales de la IMF y nombra el Directorio o Junta Directiva para dirigir las operaciones de la IMF.

El Directorio o Junta Directiva son los representantes de los socios y tienen cinco funciones básicas:

- ▶ Proteger y velar por el buen uso del Patrimonio, tangible e intangible, de la IMF
- ▶ Definir las orientaciones estratégicas para las operaciones de la IMF
- ▶ Definir las políticas de gestión de la IMF en todos los campos
- ▶ Supervisar el funcionamiento del nivel ejecutivo, especialmente la Gerencia General
- ▶ Cumplir con los requisitos legales y de los órganos regulatorios (para las IMFs reguladas)

El diseño organizacional de las IMFs puede variar bastante. Sin embargo, en general, su nivel ejecutivo tiene tres sub-niveles bien definidos:

- ▶ Gerencia Central
- ▶ Gerencias Intermedias
- ▶ Red de Agencias

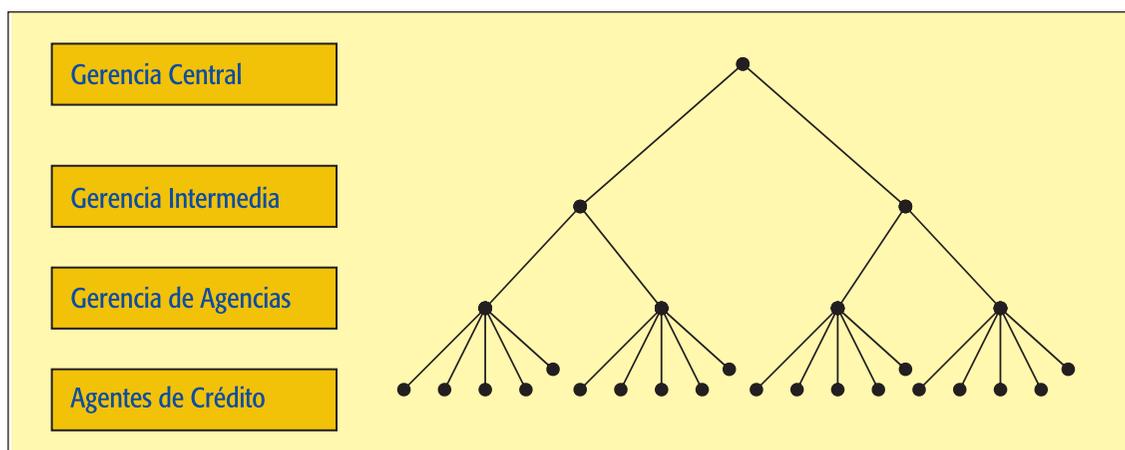
La forma específica y el tamaño de esos tres sub-niveles dependerán del tipo de IMF y de su volumen de operaciones. Sin embargo, sus funciones básicas son similares en todas las IMFs

- ▶ **La gerencia Central** es responsable de todas las operaciones de la IMF de su desarrollo organizacional.
- ▶ **Las Gerencias Intermedias** son responsables de la supervisión de la red de agencias
- ▶ **Las Agencias** son responsables de las operaciones de la IMF a nivel local

La Productividad y la Estructura Organizacional

Es conocido que la productividad de una IMF depende de los métodos que utiliza, de las capacidades de su personal, de los recursos de tecnología y de las políticas de incentivo que aplica. Sin embargo, la productividad también depende de la estructura organizativa.

También es conocido que la productividad de los agentes de crédito es crítica para las IMFs. Lo que no es tan conocido es la importancia de la productividad de la Gerencia de Agencias, de la Gerencia Intermedia y de la Gerencia General. Lo común es que haya excesos de burocracia o vacíos importantes en esos niveles, afectando así la productividad de toda la organización.



La productividad general de la organización es la combinación de la productividad de las funciones en cada uno de los niveles.

- ▶ La productividad de los Agentes de Crédito depende no solo de sus habilidades, y los recursos de metodología y de tecnología que disponen, sino también de **cómo está organizada la agencia**
- ▶ La productividad de los Gerentes de Agencia depende no solo de sus herramientas de gestión y de sus habilidades gerenciales, sino también del **número de Agentes de Crédito que dirige y del número de clientes que ellos atienden**
- ▶ La productividad de los Gerentes Intermedios depende no solo de sus herramientas de gestión y de sus habilidades gerenciales, sino también del **número de Gerentes de Agencia que supervisa y de la productividad de cada uno de ellos**
- ▶ La productividad de la Gerencia Central depende no solo de sus herramientas de gestión y de sus habilidades gerenciales, sino también de la productividad de los Gerentes Intermedios, Gerentes de Agencia y Agentes de Crédito

La estructura organizativa deberá estar pensada en función de aumentar la productividad combinada de esos cuatro niveles de las operaciones de una IMF.

La Organización de la Gerencia

El diseño de la Gerencia en las IMFs, es un tema poco tratado en la bibliografía existente, pero de gran importancia para su desarrollo organizacional. Lo característico en Latinoamérica es la improvisación en el diseño de las Gerencias Centrales, aún de parte de IMFs exitosas y con muchos méritos en términos de cartera, metodología, cultura institucional, etc.

En un proceso de planeamiento estratégico hay que prever que el incremento de escala de las operaciones de una IMF incrementa no sólo la carga de trabajo de los equipos, sino la complejidad de las funciones que los gerentes tienen que enfrentar. El aumento en los niveles de rivalidad de los mercados también presenta nuevos desafíos competitivos a las IMFs y aumenta la complejidad de las funciones gerenciales.

Es necesario entonces prever, no solo el aumento de personas en los equipos gerenciales centrales, sino también imaginar cambios en el diseño general de la Gerencia Central.

Menos de 10 Agencias	Entre 10 y 20 Agencias	Entre 20 y 50 Agencias
▶ Gerencia General	▶ Gerencia General	▶ Gerente General ▶ Gerente de Riesgo
▶ Gerencia de Crédito y asistentes	▶ Gerencia de Crédito ▶ Gerentes Regionales ▶ Gerencia de Marketing	▶ Gerente de Producto A, ▶ Gerente de Producto B, etc. ▶ Gerentes Regionales ▶ Gerente de Relación con Clientes ▶ Gerencia de Marketing
▶ Gerencia Financiera	▶ Gerencia Financiera y asistentes ▶ Gerencia de Financiamiento, Fondeo	▶ Gerencia Financiera y asistentes ▶ Gerencia de Financiamiento, Fondeo
▶ Administración y asistentes	▶ Administración y asistentes ▶ Responsable de Recursos Humanos	▶ Administración y asistentes ▶ Responsable de Recursos Humanos ▶ Responsable de Capacitación
▶ Contaduría y asistentes	▶ Contaduría y asistentes	▶ Contaduría y asistentes
▶ Auditoría Interna	▶ Auditoría Interna y asistentes	▶ Auditoría Interna y asistentes
▶ Responsable de Sistemas	▶ Responsable de Sistemas	▶ Responsable de Sistemas

En las IMFs pequeñas y medianas (menos de 20 agencias) predominan estructuras bastante simples: Gerente General, de Gerente Crédito, de Gerente Finanzas, Jefe de Contabilidad, Jefe de Administración y Jefe de Sistemas. Esa estructura simple se mantiene, anexando asistentes, hasta que la IMF adquiere escala en las cuales se hace evidente su inadecuación. Cuando se llega a esta situación lo característico es la incorporación poco planificada de nuevos cargos, armando un rompecabezas poco claro y poco coherente.

Una idea que debe orientar el desarrollo de la Gerencia Central es que, en la medida en que la IMF crece y se vuelve más compleja, la gerencia tiene que pasar de una complementariedad simple hacia una gerencia especializada, es decir, de lo grupal hacia la especialización.

En el cuadro arriba ofrecemos un diseño referencial que puede servir de punto de apoyo para pensar los diseños de las gerencias centrales. Ahí suponemos tres niveles de desarrollo de las IMFs, de 1 a 10 agencias, entre 10 y 20 agencias y entre 20 y 50 agencias. Según el tipo de desafío competitivo que la IMF esté viviendo, se deberá hacer ajustes a este esquema básico.

Las organizaciones de Microfinanzas necesitan ser organizaciones planas, con pocos niveles jerárquicos. Las decisiones más importantes deben tomarse a nivel de las agencias, en la actividad diaria de aprobación y renovación de los créditos. Para que ello ocurra los niveles de jerarquía y responsabilidad (Agentes de Crédito, Jefes de Agencias, Gerentes de sucursales, Gerentes Regionales y Gerentes Centrales) deben estar muy claros y lo más descentralizado posible.

Mientras más descentralizadas estén las decisiones, más estandarizados los procesos y más definidas las responsabilidades de los diversos niveles de la IMF, más reducido puede ser el equipo de la Gerencia Central. Por ello al pensar en el equipo de la Gerencia Central hay que pensar también en la estandarización de los procesos y en la descentralización de las decisiones.

Hay tres grandes factores que hay que considerar en el momento de dimensionar la Gerencia:

- ▶ La real carga de trabajo del Equipo Gerencial
- ▶ Los requerimientos de las funciones de crecimiento y desarrollo organizacional
- ▶ La necesidad de mantener los niveles de productividad del personal

La Evaluación de la Estructura Organizacional

Predomina en las IMFs la construcción organizacional espontánea. Es decir, la organización va adaptando su estructura organizacional al crecimiento de la carga de trabajo en los diversos niveles de la organización y a las capacidades particulares de las personas que las están asumiendo. En la medida que la red de agencias va creciendo se contratan Gerentes Intermedios responsables de la supervisión de sus operaciones. Y en la medida que los integrantes de la Gerencia Central se ven saturados de trabajo se contratan asistentes y, excepcionalmente, se subdividen las funciones gerenciales y se contratan más gerentes.

Ello lleva a que las personas más competentes acumulen mayor diversidad y cantidad de funciones, y estén siempre saturadas de actividades que no les posibilitan desplegar su verdadero potencial. La otra consecuencia de ello es que funciones gerenciales claves son sistemáticamente desatendidas por la sobre carga de actividades de los más competentes.

1. Lo primero que hay que identificar es la **proporción entre Agentes de Crédito**, que generan los negocios con los clientes, y todo el otro personal de la IMF, y armar el organigrama de la red de Agencias (con sus Agentes de Crédito), las Gerencias Intermedias y la Gerencia Central; para entender las razones de la proporción encontrada. No existen parámetros absolutos, pero para la mayoría de las IMFs la proporción de Agentes de Crédito en la composición general del personal debe estar por encima de los 40%, y la proporción deseable está entorno al 50%

2. El segundo aspecto a entender es la **estructura de la Gerencia Intermedia**, su relación con el patrón geográfico del mercado y, en ese marco, analizar la proporción de Agencias que está bajo la responsabilidad de cada uno de ellos. En los países de población más dispersa y de mayor diversidad socio-cultural las Gerencias Intermedias tienden a ser más complejas y numerosas, mientras que en los países más concentrados y homogéneos las Gerencias Intermedias pueden ser más simples y reducidas. Una proporción de 6 a 8 Agencias por cada Gerente Intermedio puede ser un punto de partida referencial, según el grado de dispersión o concentración territorial de la red de Agencias
3. Lo tercero a revisar es la **estructura de la Gerencia Central**, su verdadero nivel de división del trabajo, su adecuación básica a la escala de operaciones de la IMF y sus vacíos principales. Lo frecuente es que la división del trabajo en la Gerencia Central sea poco desarrollada, llevando a que algunas personas, especialmente el Gerente General, acumulen una cantidad de funciones muy por encima de lo recomendable para tener una buena productividad. En el cuadro arriba se propone tres posibilidades de composición de la Gerencia Central en función del número de Agencias de la IMF. Esas posibilidades pueden servir de referencia (flexible) para evaluar la adecuación de la estructura de la Gerencia Central
4. El cuarto aspecto a evaluar, y el más delicado de todos, es la **Gerencia General**, sus competencias, su estilo de trabajo y su nivel de liderazgo sobre el personal de la IMF en conjunto. En el mediano plazo, el desempeño de una IMF depende en forma crítica de las competencias de la persona que ejerce la Gerencia General. No siempre es adecuado que el consultor opine sobre las competencias de la Gerencia General, pero el consultor debe tener claro que una de las condiciones más importantes del éxito del plan estratégico que se ha acabado de elaborar es el compromiso y la competencia de la Gerencia General para ponerlo en marcha. Cuando sea necesario, no estará demás pensar en formas de fortalecer las competencias de la persona encargada de la Gerencia General
5. El último aspecto a evaluar es la **relación Gerencia General – Directorio**. Es frecuente, en la mayoría de las IMFs, y especialmente en las ONGs, que la relación entre el Directorio y la Gerencia General sea laxa, y que la Gerencia General se vea sola enfrentando los desafíos institucionales. El éxito de la IMF, en el largo plazo, depende de la calidad de esa relación, especialmente de la supervisión que el Directorio ejerce sobre la Gerencia General. El consultor debe dar una atención especial en explicitar y fortalecer esa relación, tanto en el aspecto de supervisión como de apoyo del Directorio al desarrollo de las competencias de la Gerencia General

Como resultado del análisis de esas cuatro áreas, es conveniente que se identifiquen los requerimientos de ajuste a la estructura organizacional e incorporar esos ajustes en el Plan de Implementación del Plan Estratégico. Esos ajustes deben ser llevados a cabo a la brevedad posible, pues casi siempre la viabilidad de los Planes Estratégicos depende de que se realicen los ajustes orgánicos correspondientes.

El Análisis de Dificultades

Aprender del pasado es fácil pero, algunas veces, es un poco tarde y además puede ser muy costoso.

¿Pero cómo hacer para aprender del futuro?

Según David Ingvar, la clave para aprender del futuro es imaginar los futuros posibles y utilizar la "memoria del futuro" como fuente de aprendizaje⁴⁶

Muchos Planes Estratégicos viables y bien elaborados han fracasado. Y sus fracasos se han debido a problemas de implementación. La frecuencia de esos fracasos ha sido tan alta que algunos autores se volvieron escépticos respecto a los planes estratégicos.

Los fracasos ocurren por dos grandes razones:

- ▶ La puesta en marcha de los planes estratégicos implica enfrentar situaciones nuevas, para las cuales la IMF no está preparada
- ▶ La inercia de los hábitos tradicionales, inconcientes en muchos casos, conspiran contra las nuevas dinámicas que se necesitan poner en marcha

Para evitar y/o manejar esos dos tipos de situaciones, el "Análisis de Dificultades" es un método bastante efectivo.⁴⁷

El Análisis de Dificultades es un método que contribuye en forma decisiva a mejorar la viabilidad de los planes estratégicos y a visualizar los cambios y las acciones de corto plazo que deben llevarse a cabo para garantizar la implementación exitosa del plan estratégico. El Análisis de Dificultades también es importante para mejorar el sistema de monitoreo del plan estratégico. La imaginación de las situaciones problemáticas que pueden presentarse, y los alertas de esas situaciones, tienen la ventaja de que desarrolla un instinto, una percepción particular, que permite detectar esas situaciones en fases muy tempranas y tomar las medidas correctivas en forma oportuna.

El tipo de Análisis de Dificultades que vamos a desarrollar es muy particular, pues se refiere a las **situaciones internas o generadas por la IMF**. Nos referiremos a las situaciones que pueden presentarse en la misma IMF, internamente o por su responsabilidad y que, de suceder, ponen en riesgo la continuidad y/o la misma viabilidad del plan estratégico.

Atención: No es una exploración de amenazas o riesgo en el entorno, sino un ejercicio de imaginación de escenarios internos y/o generados por la misma organización. No una cuestión de imaginar situaciones externas, inevitables, que podrían afectar la IMF. Sino de explorar en la historia de la IMF o de otras conocidas las situaciones **internas** (o generadas por las IMFs) que las llevaron al fracaso o que le generaron problemas graves.

Normalmente, los problemas se detectan cuando ya están haciendo daños suficientemente grandes como para ser observados.

Ello significa que, al detectar un problema, la organización tendrá que resolver dos situaciones negativas:

- ▶ el problema
- ▶ los efectos del problema

En el mejor de los casos, ello implica doble esfuerzo y doble gasto. Y, en el peor de los casos, ya puede ser tarde para resolver el problema y/o para revertir sus efectos.

Un problema que es detectado hoy, y que será enfrentado mañana, se generó ayer (en el pasado), y casi siempre, podría haber sido evitado con costos muy bajos, de haberse tomado las medidas preventivas, antes que el problema se presentara.

El Análisis de Dificultades se propone "resolver" un problema antes que este se presente.

⁴⁶ David Ingvar, *Memory of the Future: An Essay on the Temporal Organization of Conscious Awareness*, Human Neurobiology (1985): 127–136.

⁴⁷ Gary Klein, en *Sources of Power, How People Make Decisions*, 1998, MIT Press, Boston, utiliza un método similar para el mejoramiento de los planes de acción.

Cómo hacer un Análisis de Dificultades de un Plan Estratégico

Teniendo definidos los objetivos y las iniciativas estratégicas, tenemos una versión concentrada del camino por donde deseamos que la organización transite. Este es el punto de partida para el Análisis de Dificultades. A partir de ahí se hace un ejercicio de imaginación de escenarios internos posibles. Escenarios en los cuales el plan estratégico entre en riesgo.

1. Hay que partir de lo más básico del proceso que se ha vislumbrado. Hay que explorar el supuesto más obvio, sin el cual el plan colapse en sus mismos cimientos. E imaginar una situación en la cuál ese supuesto no se cumpla
2. Identificada la dificultad potencial (interna o generada por la organización) se estima su potencial de daño y se hace un análisis de sus posibles causas y se imagina los cambios y las acciones necesarias para que esa situación no se presente
3. Visualizadas las medidas se evalúa su viabilidad y se amplía su número hasta que sean suficientes para evitar la situación imaginada
4. A partir de ahí, se asume que, con esas medidas y/o cambios, esa dificultad no va a presentarse.
5. El paso siguiente es imaginar otra situación de dificultad que pueda presentarse aun que la anterior haya sido evitada
6. Enseguida se le somete al análisis de sus causas y se conciben los cambios y/o las medidas necesarias para prevenirlas
7. Y se sigue con el proceso hasta que se considere que las principales dificultades fueron identificadas, ordenadas y prevenidas

Un número de 12 a 18 dificultades para el primer año del plan estratégico es, por lo general, suficiente para tener muy buenos insumos para el plan de implementación y para identificar los cambios que se requiere poner en marcha en el corto plazo.

Este es un ejercicio que puede durar unas 2 a 3 horas, para imaginar las dificultades y las medidas y políticas de neutralización.

Puede suceder que haya preocupación por señalar algunas dificultades abiertamente y que sea necesario solicitar las ideas de dificultades de manera escrita y anónima. Una vez puesta en mesa las ideas no tienen dueño y pueden ser discutidas abiertamente por todos.

Ejemplo de Análisis de Dificultades en una IMF

Con el fin exclusivo de ilustración, presentamos enseguida algunos de los riesgos que fueron identificados por una IMF, y las medidas y/o políticas que concibieron para su prevención.

Las medidas concebidas aquí serán, posteriormente, aplicadas en la elaboración del Plan de Implementación del Plan Estratégico.

Favor no tomar esas dificultades y sus medidas de prevención como referencia para su propia institución, sino sólo como un ejemplo que ayuda a entender lo que se pretende con el Análisis de Dificultades

Dificultades Típicas	Señal de Alerta	Cambios y Medidas de Prevención	Responsable
1. Que el Directorio no comprenda la necesidad, no apruebe o no asuma con decisión el impulso de los cambios requeridos para el éxito del Plan Estratégico	Acuerdos negativos o vacilantes del Directorio respecto al Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentar y explicar el plan estratégico ante el directorio en forma amplia y fundamentada ▶ Organizar Seminarios formativos para los Directores sobre algunos temas claves del Plan Estratégico 	Gerente General
2. Que la gerencia central no dedique las energías y tiempos necesarios para impulsar un cambio de esas dimensiones; por dejarse llevar por la rutina operativa, o por no querer afrontar las implicancias del cambio	Retrasos importantes en la implementación del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liberar tiempo en el nivel central de la gerencia, especialmente gerencia general, para dedicarse a conducir el proceso de cambio ▶ Organizar el seguimiento, por parte del Directorio, de la ejecución de las acciones del plan estratégico en forma mensual, con un plan de acción con plazos y resultados bien definidos 	Directorio Todos y cada uno de los Gerentes del nivel central
3. Que la gerencia General falle por carecer de las competencias necesarias para conducir las actividades centrales del Plan Estratégico	Fracasos repetidos en la ejecución de componentes centrales del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El gerente General revisará las acciones principales del Plan Estratégico, identificará sus responsabilidades específicas, y hará una evaluación de sus competencias actuales con relación a esas responsabilidades; y en función de ello, pondrá en marcha un proceso de auto-formación en esos campos ▶ El Gerente General buscará el soporte de consultores externos en aquellas áreas en que se requieran 	El Directorio El Gerente General
4. Que las agencias y sucursales no se apropien de las orientaciones centrales del plan estratégico, y mantengan sus costumbres operativas actuales	Fracasos y/o resistencia por parte de las Agencias para impulsar las acciones y los cambios requeridos por el Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los gerentes y oficiales que participaron del proceso de planeamiento realizarán sesiones de explicación con el personal de las agencias, derivando implicancias para su funcionamiento, y definirán acciones y resultados con plazos y responsabilidades bien definidos ▶ Ayudar a cada una de las Agencias de la IMF a traducir el Plan Estratégico en términos operativos para sus responsabilidades específicas dentro de la organización 	Gerencia Central responsable de la red de Agencias
5. Etc.			

8

Redacción del Plan Estratégico

Este capítulo está conformado por dos secciones:

- Plan Estratégico Formato
- Plan Estratégico Instrucciones

La idea es que se utilice el formato para redactar el Plan Estratégico. Cada punto del Formato tiene instrucciones de llenado en la sección siguiente.

1. El Resumen Ejecutivo, en la primera hoja del Plan Estratégico, busca dar una visión panorámica del Plan en una sola mirada, está compuesto por un párrafo con el propósito central del Plan y por cuatro cuadros descriptivos.

- Cientes por Sectores evidencian la cobertura de los servicios de la IMF, su alcance en términos de servicio y su potencial de impacto
- El Mapa de Agencias (actual y futuro) permite ver la ubicación geográfica de los clientes.
- Pasivos y Patrimonio (cuya suma total es igual a los Activos), muestran la evolución del patrimonio y del financiamiento, evidencia el grado de solidez de la IMF
- Costos y Resultados, en términos de (%) muestra un grupo clave de indicadores de desempeño (ROA, rendimiento financiero de la cartera, provisiones y costos operativos)

(El Resumen Ejecutivo es la última parte del Plan a ser redactada)

2. Seguimiento al Resumen Ejecutivo, se presenta una lista de puntos a ser tratados en el Plan. La idea es que la IMF, después de haber realizado su proceso de planeamiento Estratégico y los ejercicios que lo componen, utiliza los resultados de esos ejercicios y las notas que se tomaron durante el proceso para redactar el Plan. Las preguntas que presentamos después de cada título tienen el propósito de ayudar a enfocar en la cuestión central que corresponde al punto.

3. La segunda sección de este capítulo contiene instrucciones para el llenado del formato del Plan.

Tome las instrucciones como sugerencias sobre como tratar el tema correspondiente a cada título. No tome esta sección como un sustituto al proceso de planeamiento. Sólo hace sentido responder las preguntas si es que los ejercicios y los análisis correspondientes fueron realizados. El Plan Estratégico, más que un documento, es el resultado de un proceso de pensamiento, de un esfuerzo real de repensar los supuestos del accionar de la IMF.

4. Este capítulo contiene todos los elementos básicos necesarios para expresar un Plan Estratégico en forma consistente y profesional. Si la IMF desea, puede tomar ese formato como la versión final de su Plan. O, si desea, puede tomarlo como el punto de partida para preparar "su" Plan, a su estilo.

Llenar el Formato en los espacios vacíos utilizando las instrucciones anexas

Plan Estratégico

Institución:							
Inicio del plan					Horizonte del Plan		

Resumen Ejecutivo

Propósito Central: (¿Cuál es el propósito central del plan estratégico, el cambio en su posición de mercado y la transformación que va desencadenar en la IMF?) (Un párrafo)

Clientes por Sectores
(Insertar gráfico)

Mapa de Agencias
(actual y fin del período)
(Insertar gráfico)

Pasivos y Patrimonio
(Insertar gráfico)

Productividad (%)
(Insertar gráfico)

1. Presentación del Plan Estratégico

(¿Cuál es el propósito central del plan estratégico, su valor agregado y su importancia para el desarrollo de los microempresarios y las microfinanzas a nivel nacional y/o para la propia IMF?) (Una página)

2. Presentación Institucional

(¿Cuáles son los aspectos más importantes; Cómo los segmentos de mercado donde opera, la escala de operaciones, la evolución institucional, su estructura y principales líderes, grandes logros, grandes brechas a superar y desafíos para el futuro, etc., para introducir la IMF hacia personas que no la conocen?) (Una a dos páginas)

3. Misión, Visión y Valores

(Usando expresiones especialmente claras, sintéticas y definidas ¿Cuáles son, la razón de ser de la institución, su aspiración de futuro institucional y los valores que desea que se vivan en el día a día de la IMF?) (Una a dos páginas)

4. El Contexto

(Pensando en las 5 fuerzas de Michael Porter, ¿Cuáles son los rasgos más saltantes de la situación de los microempresarios, de la demanda de servicios microfinancieros, del ambiente financiero nacional, de la oferta de fondos, de las competencias y del marco jurídico, que ponen las reglas del juego en el próximo período del desarrollo de las microfinanzas en general y de la IMF en particular?) (Dos a tres páginas)

5. El Mercado

(¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes para la IMF, sus características particulares, sus perspectivas futuras y los factores críticos (+ y-) que podrían influir sobre esas perspectivas?) (Una a dos páginas)

6. El Mapa Estratégico

(¿Cuál es la intención central de los objetivos estratégicos en conjunto, qué características son las más importantes y/o prioritarias (1, 2 ó 3), qué aspectos merecen destacarse de la lógica interna del Mapa Estratégico, en que elementos va a centrarse la IMF en el próximo período?) (Uno a dos párrafos)

7. Objetivos de Financieros y de Impacto Social

(¿Cuál es la intención central de los objetivos estratégicos financieros y de impacto social en su conjunto y cual será su contribución al desarrollo de las microfinanzas y de los microempresarios del país?) (Uno a dos párrafos)

a. Objetivo Financiero

(Expresado en términos cualitativos ¿Qué nivel de resultados financieros la IMF se propone alcanzar en el período?)

b. Objetivo de Impacto Social

(¿Cuál será la diferencia principal que la IMF hará para el desarrollo de la sociedad, tanto para los microempresarios y como para las microfinanzas, en el período?)

8. Objetivos de Mercado

(¿Cuál es la intención central de los objetivos estratégicos de mercado en conjunto y cuál es la oportunidad de mercado que está detrás de ellos?) (Uno a dos párrafos)

a. Objetivo de Participación de Mercado

(¿Qué nivel de presencia de mercado y en qué segmentos específicos se desea alcanzar al final del horizonte del Plan Estratégico, en términos cualitativos?)

b. Objetivo de Ventaja Competitiva

(¿Cuál será la diferencia principal en los productos y servicios de la IMF, una combinación de factores de precio y/o de calidad, que hará que los clientes los prefieran respecto a oferta de la competencia?)

c. La Imagen de Mercado

(¿Cuál es el conjunto de asociaciones, sentimientos y conclusiones coherentemente entrelazadas en el corazón y la mente de los clientes que queremos proyectar con nuestros productos y servicios?)

9. Objetivos de Procesos Internos: Servicios

(¿Cuál es el sentido de los objetivos estratégico de procesos internos de servicios, qué combinación de capacidades fundamentales (1, 2 ó 3) en los procesos internos busca desarrollar en la IMF? (Uno a dos párrafos)

a. Objetivo de Procesos de Crédito

(¿Cuáles son los aspectos más saltantes de los procesos de crédito en los cuales la IMF tiene que cambiar para hacer realidad la ventaja competitiva que se ha propuesto?)

b. Objetivo de Desarrollo de Productos

(¿Cuál es la combinación de capacidades de desarrollo de productos que la IMF tiene que alcanzar para que tener un portafolio de productos coherente con los requerimientos de la ventaja competitiva, y con los objetivos de mercado que se ha propuesto?)

c. Objetivo de Gestión de Cartera

(¿Cuál es la combinación de capacidades de gestión de cartera que la IMF tiene que alcanzar para tener un portafolio de clientes coherente con los objetivos de mercado que se ha propuesto?)

d. Objetivo de Gestión de Clientes

(¿Cuál es la combinación de capacidades de gestión de cliente (selección, adquisición, retención y desarrollo de la relación) que la IMF tiene que alcanzar para que tener alta capacidad de innovación, fortalecer la ventaja competitiva, construir un portafolio de clientes y generar una imagen de marca, coherentes con los objetivos de mercado que se ha propuesto?)

10. Objetivos de Procesos Internos: Finanzas

(¿Cuál es el sentido de los objetivos estratégico de procesos internos de finanzas, qué combinación de capacidades fundamentales (1, 2 ó 3) en los procesos internos, la IMF busca desarrollar? (Uno a dos párrafos)

a. Objetivo de Gestión de Financiamiento

(¿Cuál es la combinación de capacidades de captación de financiamiento que la IMF tiene que desarrollar para hacer financieramente viable sus proyecciones de colocaciones?)

b. Objetivo de Gestión de Activos y Pasivos

(¿Cuál es la combinación de capacidades de gestión de sus activos y pasivos que la IMF tiene que desarrollar para optimizar sus recursos y los fondos accedidos, y garantizar la disciplina financiera interna y en la relación con sus financiadores?)

c. Objetivo de Control Interno

(¿Cuál es la combinación de capacidades de control de las operaciones de servicios y administrativas que la IMF tiene que alcanzar para garantizar la salvaguarda de los recursos con que opera y la transparencia de sus operaciones?)

d. Objetivo de Contabilidad

(¿Cuál es la combinación de capacidades de manejo de los procesos contables que la IMF tiene que alcanzar para brindar información oportuna, transparente y confiable a los ejecutivos y Directores?)

11. Objetivos de Gobernabilidad Institucional

(¿Cuál es el sentido de los objetivos estratégico de Gobernabilidad Institucional, qué combinación de capacidades fundamentales (1, 2 ó 3) en los procesos internos de Gobernabilidad, que la IMF busca desarrollar? (Uno a dos párrafos)

a. Objetivo de Desarrollo de Políticas Institucionales

(¿Cuál es la transformación necesaria en las políticas institucionales para orientar la evolución de la organización hacia los demás objetivos estratégicos; o qué características centrales deben tener las políticas institucionales en el futuro?)

b. Sistema de Supervisión de Gerencia

(¿Cuál es la combinación de características centrales que debe tener el sistema de supervisión de la Gerencia para garantizar su buen desempeño, la consistencia con los valores y las políticas institucionales y la continuidad del éxito en el largo plazo?)

c. Objetivo de Responsabilidad Social

(¿Cuál debe ser el foco de los logros en el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la IMF en el cual es necesario concentrarse para asegurar que la IMF está maximizando el impacto social de sus acciones y la contribución al desarrollo de la sociedad?)

12. Objetivos de Desarrollo de los Recursos

(¿Cuáles son las características más saltantes de los recursos que la IMF se propone desarrollar y en las cuatro áreas y qué relación existirá entre ellos?)

a. Objetivo de Recursos Humanos

(¿Cuál es la combinación de nuevas capacidades humanas necesarias para el buen funcionamiento de los procesos internos, especialmente de los cargos claves para que la IMF de un salto cualitativo en su desempeño?)

b. Objetivo de los Recursos de Tecnología

(¿Cuál es la transformación que es necesario realizar en los recursos de tecnología para asegurar la viabilidad y el desempeño del conjunto de los procesos internos?)

c. Objetivo de Distribución

(¿Cuáles son las características principales que debe tener la estructura de distribución para viabilizar la los procesos internos y la ventaja competitiva?)

d. Objetivo de Alianzas

(¿Cuáles son las alianzas necesarias para viabilizar los procesos, ampliar el acceso a recursos y acelerar los procesos de aprendizaje en general?)

13. El Cuadro de Mando Integral

(¿Cuáles son las características más saltantes del Cuadro de Mando Integral y de su utilización en el período del Plan Estratégico?)

a. Perspectiva Financiero empresarial

(¿Cuáles son los objetivos, los indicadores, las metas, los semáforos y las iniciativas estratégicas correspondientes a la perspectiva financiero empresarial?)

b. Perspectiva del mercado

(¿Cuáles son los objetivos, los indicadores, las metas, los semáforos y las iniciativas estratégicas correspondientes a la perspectiva de los clientes?)

c. Perspectiva de los procesos internos

(¿Cuáles son los objetivos, los indicadores, las metas, los semáforos y las iniciativas estratégicas correspondientes a la perspectiva de los procesos internos?)

d. Perspectiva del Desarrollo de los Recursos

(¿Cuáles son los objetivos, los indicadores, las metas, los semáforos y las iniciativas estratégicas correspondientes a la perspectiva del desarrollo de los recursos?)

14. Estados Financieros proyectados

(¿Cuáles son las características más saltantes de los Estados Financieros proyectados (Balances y Estados de Resultados) en el período del Plan Estratégico?)

- a. Balances proyectados
- b. Estados de Resultados
- c. Desempeño Financiero

15. La implementación

(¿Cuáles son las características más saltantes del proceso de cambios que se abre con la implementación del Plan Estratégico?)

- a. Los riesgos y su prevención
(¿Cuáles son los principales riesgos internos que pueden llevar el plan al fracaso y cómo se tiene pensado prevenirlos y/o manejarlos?)
- b. Plan de Implementación
(¿Cuáles son las principales actividades que van poner en marcha los cambios necesarios para encastrar la IMF con los objetivos del Plan Estratégico y como serán evaluadas?)

Plan Estratégico Instrucciones

Estas instrucciones son funcionales al formato anterior, su propósito central es facilitar el trabajo de redacción del Plan Estratégico.

Institución:							
Inicio del plan					Horizonte del Plan		

Orientaciones: Poner la fecha de **inicio** del Plan Estratégico y la fecha de su **culminación**.

Resumen Ejecutivo

(¿Cuál es el propósito central del plan estratégico, el cambio en su posición de mercado y la transformación que va a desencadenar en la IMF?) (Un párrafo)

Orientaciones

- a. Todo el resumen ejecutivo debe tener UNA página, ser visible de una sola mirada. El párrafo de texto es una expresión sumamente breve de todo el plan estratégico, como una forma de generar una primera impresión del plan, de presentar las ideas centrales del plan a una persona externa
- b. Los cuadros que siguen (Clientes por Sectores, Mapa de Agencias, Estructura de Activos, Estructura de costos) son series de tiempo en el horizonte del plan, deben estar en columnas que evidencian la estructura de los datos. Esos cuadros (tres en Excel y un mapa, resumen

Esta sección de la Guía agrupa y repite muchos elementos que ya están tratados en secciones anteriores. Su propósito es facilitar su consulta en los momentos de redacción del Plan Estratégico

el plan estratégico en cifras e imágenes. Los dos primeros cuadros muestran el objetivo de mercado (sectorial y espacialmente), el tercero muestra los principales objetivos financieros, y el último cuadro muestra los resultados de los procesos internos en términos de productividad

c. El Resumen Ejecutivo es la última parte del plan a ser redactada

1. Presentación del Plan Estratégico

(¿Cuál es el propósito central del plan estratégico, su valor agregado y su importancia para el desarrollo de los microempresarios y las microfinanzas a nivel nacional y/o para la propia IMF?) (Una página)

Orientaciones

- a. **La Presentación del Plan Estratégico** es una versión un poco más desarrollada del párrafo del Resumen Ejecutivo, y en cierta medida explica los cuadros de la página anterior. Es un texto breve, en que explica la intencionalidad del plan, el propósito central que la IMF busca alcanzar en la fase que se está abriendo con el nuevo Plan Estratégico
- b. Debe resaltar su importancia para el desarrollo de los microempresarios y los pequeños empresarios, para el desarrollo las microfinanzas en el país y/o para el proceso de desarrollo de la propia IMF
- c. La presentación debe reflejar el compromiso social de los líderes de la IMF, dando un significado concreto para su misión en el período del Plan. Es conveniente que esa presentación esté firmada por la Presidencia del Directorio de la IMF, o por la Presidencia del Directorio y la Gerencia General
- d. Finalmente, esta sección debe dar una idea del cambio que el plan estratégico está desencadenando en la IMF, el desafío de auto-transformación que la IMF está asumiendo al aprobarlo. Debe dar un mensaje de vitalidad, decisión y liderazgo
- e. La Presentación es la penúltima parte del plan estratégico a ser redactada

2. Presentación Institucional

(¿Cuáles son los aspectos más importantes; cómo son los segmentos de mercado donde opera, la escala de operaciones, la evolución institucional, su estructura y principales líderes, grandes logros, grandes brechas a superar y desafíos para el futuro, etc., para introducir a la IMF hacia personas que no la conocen?) (Una a dos páginas)

Orientaciones

- a. La Presentación institucional es la introducción de la IMF hacia las personas que no la conocen todavía y que están comenzando a leer su Plan Estratégico
- b. Comienza por dar una idea de los segmentos de mercado que atiende, de su escala de operaciones y/o de su ubicación (sectorial, temporal y de tamaño) dentro de la industria de las microfinanzas en el país
- c. Desarrolla una breve historia de la IMF, su época de fundación, las tres o cuatro fases de su historia, sus principales logros, su situación actual y las perspectivas que se abren con el nuevo Plan Estratégico
- d. Presenta a la organización, su organigrama estructural, el perfil de las personas que lideran a la IMF, en particular del Directorio. Debe incluir un cuadro con el background de los directores

Fuentes

- i) Documentos de presentación y de la historia de la IMF, evaluaciones anteriores, internas y externas, y la información levantada por el Diagnóstico Inicial

3. Misión, Visión y Valores

(¿Cuáles es la razón de ser de la institución, su aspiración de futuro institucional y los valores que la IMF desea que sus integrantes vivan en el día a día de su trabajo?) (Una a dos páginas)

Orientaciones

- a. Los textos de la misión, de la visión, de los valores institucionales, usando expresiones especialmente claras, sintéticas y definidas, y una breve explicación de sus principales contenidos
- b. Caso haya ocurrido algún cambio significativo en la misión, en la visión o en los valores, es conveniente explicar el significado de ese cambio, especialmente los nuevos énfasis
- c. Para evaluar la Misión anterior, poner énfasis en la Misión real, que puede ser distinta de la Misión teórica que está redactada en los documentos oficiales de la IMF

Fuentes

- i) Documentos de misión, visión y valores institucionales de la IMF
- ii) Resultados de los ejercicios de revisión/replanteo de la misión, visión y valores institucionales.

Evaluación de la Misión**4. El Contexto**

(Pensando en las 5 fuerzas de Michael Porter, ¿Cuáles son los rasgos más saltantes de la situación de los microempresarios, de la demanda de servicios microfinancieros, del ambiente financiero nacional, de la oferta de fondos, de las competencias y del marco jurídico, que ponen las reglas del juego en el próximo período del desarrollo de las microfinanzas en general y de la IMF en particular?) (Dos a tres páginas)

Orientaciones

Brinda una figura general del contexto en el cual la IMF está operando.

- a. Comienza por una caracterización de la fase del desarrollo de la industria de las microfinanzas, y sigue con una descripción del marco normativo en el cual se desarrollan las microfinanzas en el país, de las perspectivas de la economía nacional, especialmente de los pequeños y microempresarios, de las tendencias del mercado y la evolución futura de la demanda de servicios microfinancieros, de la oferta de fondos y de las formas de competencia. Debe expresar las cinco fuerzas que moldean el mercado, explicadas por Michael Porter
- b. Presenta el Cuadro de Atractividad de los Segmentos de Mercado, las conclusiones sobre sus aspectos más importantes y una explicación de sus características más saltantes
- c. Debe culminar con una exposición de las oportunidades y desafíos de que se derivan de la situación descrita
- d. Imagine que muchas de las personas que lo van leer son extranjeras y pueden ser que no conozcan mucho del contexto del país donde opera la IMF
- e. Puede incluir cuadros resúmenes con información sobre el contexto económico, institucional y del ambiente competitivo

Fuentes

- i) Publicaciones nacionales e internacionales especializadas en microfinanzas.
- ii) Los resultados y conclusiones del ejercicio sobre las tendencias del mercado. **Cambios, Tendencia y Escenarios**
- iii) Cuadro de Atractividad de los Segmentos de Mercado y las conclusiones del ejercicio que posibilitó su elaboración. **La Atractividad de los Segmentos de Mercado**

5. El Mercado

¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes para la IMF, sus características particulares, sus perspectivas futuras y los factores críticos (positivos y negativos) que podrían influir sobre esas perspectivas?) (Una a dos páginas)

Orientaciones

- a) Basándose en el marco brindado por la sección anterior, esta sección caracteriza los segmentos de mercado en los que la IMF se propone crecer y los antecedentes de la IMF en cada uno de los segmentos
- b) Indica las principales expectativas de valor de esos segmentos de mercado y sus condiciones de competitividad
- c) Presenta el Cuadro de Selección de los Segmentos de Mercado, una explicación de sus aspectos más importante, Priorización de los Segmentos del Mercado y las conclusiones que se derivan de ellos
- d) Debe culminar explicando los cambios que ello significa en términos de composición de la cartera y los desafíos que implica para la IMF

Fuentes

- i) Cuadro de Priorización de los Segmentos de Mercado y las conclusiones del ejercicio que posibilitó su elaboración. **Priorización de los Segmentos del Mercado**

6. El Mapa Estratégico

(¿Cuál es la intención central de los objetivos estratégicos en conjunto, qué características son los más importantes y/o prioritarios (1, 2 ó 3), qué aspectos merecen destacarse de la lógica interna del Mapa Estratégico, en que elementos va a centrarse la IMF en el próximo período?) (Uno a dos párrafos)

Orientaciones

- a) Esta sección del plan es una presentación del Mapa Estratégico, es decir de los objetivos estratégicos en su conjunto, una introducción que prepare al lector para entender mejor la lógica de los objetivos estratégicos
- b) Su razón de ser es mostrar el sentido de los Objetivos Estratégicos, su relación mutua, su consistencia interna, y el significado del Mapa Estratégico en términos de intención de logro en la sociedad y de cambio institucional.
- c) Es el momento previo que muestra el conjunto para ayudar a entender las partes (los Objetivos Estratégicos) que se describirán enseguida.

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos en su conjunto
- ii) **Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico**

7. Objetivos de Financieros y de Impacto Social

(¿Cuál es la intención central de los objetivos estratégicos financieros y de impacto social en su conjunto y cual será su contribución al desarrollo de las microfinanzas y de los microempresarios del país?) (Uno a dos párrafos)

Orientaciones

- a) La razón de ser de las empresas es la generación de valor, para sus dueños y para la sociedad. Ese valor debe expresarse en términos de resultados financieros (para los dueños) e impacto social (para la sociedad)
- b) Esta breve sección del plan es una presentación de los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y empresarial de la IMF
- c) Explica el Impacto Social que la IMF busca del plan en su conjunto, una introducción que prepare al lector para entender mejor la lógica de los objetivos estratégicos

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva financiera empresarial.
- ii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

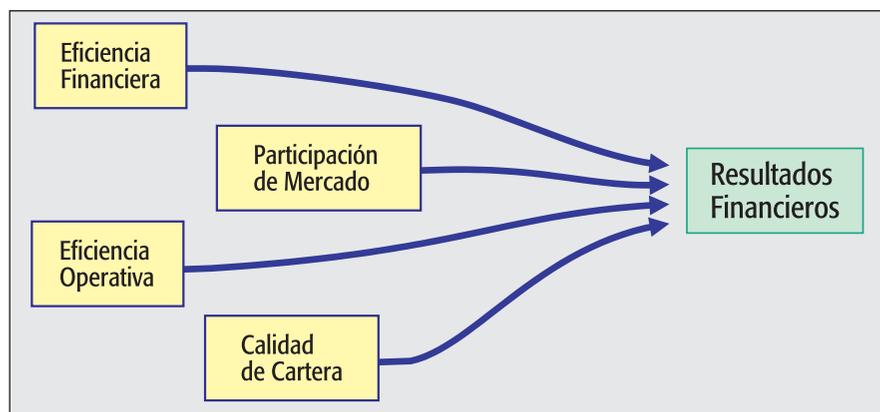
c. Objetivo Financiero

(Expresado en términos cualitativos ¿Qué nivel de resultados financieros la IMF se propone alcanzar en el período?)

Orientaciones

- a) El Objetivo Financiero es, por lo general, el interés principal de los dueños y/o de los socios de una IMF, se refiere al incremento en el nivel de capital que la institución se propone lograr en el período del plan estratégico. El nivel de capitalización refleja los activos tangibles de la IMF y es uno de los referentes más importantes de su valor
- b) El Objetivo Financiero es el resultado de un conjunto de resultados parciales que la IMF ha logrado en el período. El incremento de los resultados financieros es, por lo tanto, la consecuencia del mejoramiento de cada uno de esos resultados parciales (eficiencia financiera, eficiencia operativa, participación de mercado y calidad de cartera), especialmente del incremento de la participación en el mercado
- c) Ello implica que el Objetivo Financiero posible de alcanzar en un período dependerá en forma crítica de lo que la IMF pueda alcanzar en cada uno de esos resultados parciales. Hay que tener conciencia de las posibilidades y ritmo de cambio en cada uno de esos componentes parciales en el momento de formular el Objetivo Financiero, para que la formulación del Objetivo Financiero sea realista

d) Naturalmente, como todo, en un plan estratégico existe una relación de ajuste mutuo entre el Objetivo Financiero y los cuatro resultados parciales. El interés de alcanzar un Objetivo Financiero específico puede determinar la necesidad de incrementar los logros en cada uno de los resultados parciales. Esos ajustes se deberán hacer hasta que los cinco resultados sean aceptables, viables y consistentes entre sí



- e) El Objetivo Financiero es una afirmación breve y cualitativa de la situación financiera que la IMF ha logrado al final del período del Plan Estratégico
- f) Formulada el Objetivo Financiero se establecen los indicadores de desempeño financiero con los cuales se medirá su nivel de logro. Posteriormente se establecerán metas cuantitativas para cada uno de esos indicadores de desempeño financiero

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva financiera empresarial.
- ii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

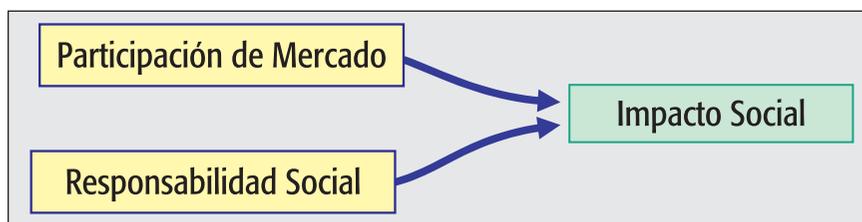
d. Objetivo de Impacto Social

(¿Cuál será la diferencia principal que la IMF hará para el desarrollo de la sociedad, tanto para los microempresarios como para las microfinanzas, en el período?)

Orientaciones

- a) **El impacto social**, especialmente su contribución al desarrollo económico y social de los microempresarios, es la principal fuente de legitimidad de una IMF. El componente principal del impacto social de una IMF es el fortalecimiento de las actividades económicas de los microempresarios, y como consecuencia de ello, el mejoramiento de sus ingresos económicos y de su calidad de vida
- b) Al incrementar el volumen de las operaciones de los microempresarios las IMFs también contribuyen significativamente al incremento de la productividad de las personas que están involucradas en sus actividades

- c) **El Objetivo de Impacto Social** es principalmente el resultado del crédito en el mejoramiento de las actividades económicas de los microempresarios. La selección de los segmentos de microempresarios, su nivel de capitalización y su ubicación geográfica son factores determinantes del Impacto Social logrado por la IMF



- d) **El monto del crédito promedio y los requerimientos de garantía**, son factores determinantes en el potencial de impacto de una IMF. Mientras más bajo sea el crédito promedio de una IMF y más flexible sus requerimientos de garantía, mayor profundidad tendrá su Impacto Social. La decisión sobre el monto promedio del crédito tiene implicancias directas en el Impacto Social que la IMF puede alcanzar
- e) **El impacto social buscado por una IMF depende**, principalmente, de la filosofía de sus dueños y/o socios. Es conveniente que esos líderes tengan claro que la capacidad de una IMF de hacer llegar servicios de crédito a los sectores más pobres de los microempresarios incidirá en forma crítica en su potencial de impacto social. Además esos sectores corresponden a 80% ó 90% de los clientes actualmente desatendidos por el sistema financiero
- f) **La decisión más importante de responsabilidad social de una IMF** es la selección de los segmentos de mercados a los cuales se propone hacer llegar sus servicios, seguido de los productos y las políticas de crédito que posibilitan atender esos sectores en forma rentable

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva financiera empresarial.
- ii) [Cuadro de Mando Integral](#), los [Objetivos del Mapa Estratégico](#)

8. Objetivos de Mercado

(¿Cuál es la intención central de los objetivos estratégicos de mercado en conjunto y cuál es la oportunidad de mercado que está detrás de ellos? (Uno a dos párrafos)

Orientaciones

- a) Las fuerzas de una IMF en el mercado, su ventaja competitiva, su nivel de participación y su imagen, son decisivas para su rentabilidad presente y futura

- b) Esta breve sección del plan es una presentación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de mercado de la IMF. Brinda una síntesis de los tres objetivos que se desarrollarán más adelante

Fuentes

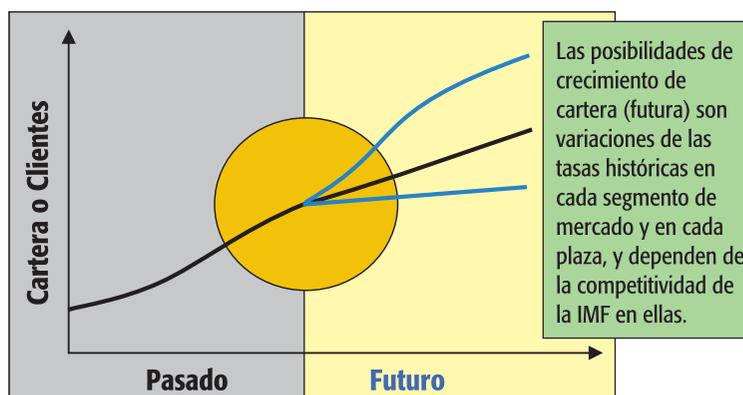
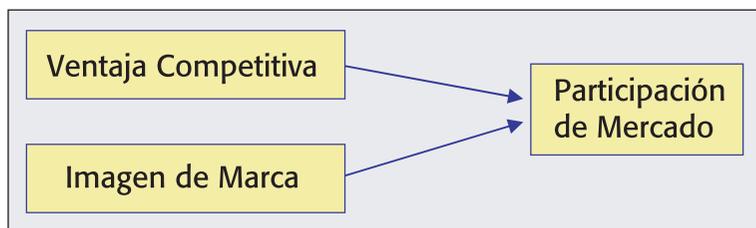
- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de mercado.
- ii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

e. Objetivo de Participación de Mercado

(¿Qué nivel de presencia de mercado y en qué segmentos específicos se desea alcanzar al final del horizonte del Plan Estratégico, en términos cualitativos?)

Orientaciones

- a) Una proposición breve cualitativa del tipo de participación que se pretende alcanzar en el mercado, puede ser en términos absolutos o relativos al ranking de competidores
- b) La capacidad de una empresa para expandir su participación en el mercado depende, en primer lugar, de su ventaja competitiva. Es decir, depende de que sus productos y servicios tengan ventajas claras que lleven los clientes a preferirlos con relación a la oferta de los competidores. Una creciente participación en el mercado es a su vez la principal fuente de los resultados financieros y una condición indispensable para reducir la mayoría de los costos operativos y adquirir mayor grado de productividad
- c) La velocidad de crecimiento de la IMF es una de las decisiones más importantes de un plan estratégico. Si decide crecer más lento de lo posible la IMF estará regalando mercado potencial a sus competidores. Si decide crecer más rápido de lo posible, la IMF se verá envuelta en una crisis de liquidez y o de agotamiento de sus recursos humanos
- d) El Objetivo de Participación de Mercado debe considerar la historia reciente de la IMF. En realidad debe plantearse a partir de las tasas históricas de crecimiento en cada uno de los segmentos y en cada una de las plazas
- e) Debe considerar también las tendencias de crecimiento del mercado, el nivel de rivalidad y las fortalezas y debilidades de la IMF en términos de ventaja competitiva
- f) Lo recomendable es que las tasas de crecimiento en cada segmento y en cada plaza se defina en función de los factores arriba señalados (tendencias del mercado y nivel de rivalidad del segmento, y también la situación de competitividad de la IMF), suponiendo que la IMF dispone de los fondos para financiar ese crecimiento. Una vez planteada la cobertura de clientes que se aspira alcanzar, se establece los requerimientos de fondos para financiar ese crecimiento, y se evalúa las posibilidades reales de captar dichos fondos. Y en función de esa capacidad de fondeo se ajustan las expectativas de crecimiento



- g) Para darle forma a la estructura de la cartera futura, hay que tener en cuenta el Objetivo de Impacto Social y los requerimientos de manejo del riesgo de la cartera. El objetivo financiero también incide en la estructura final, pues los diversos segmentos de mercado y los diversos productos con que se ingresa a ellos pueden tener niveles de rentabilidad muy distintos. Así cambiando la composición de la cartera se cambian los resultados financieros posibles de alcanzar

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de mercado
- ii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

f. Objetivo de Ventaja Competitiva

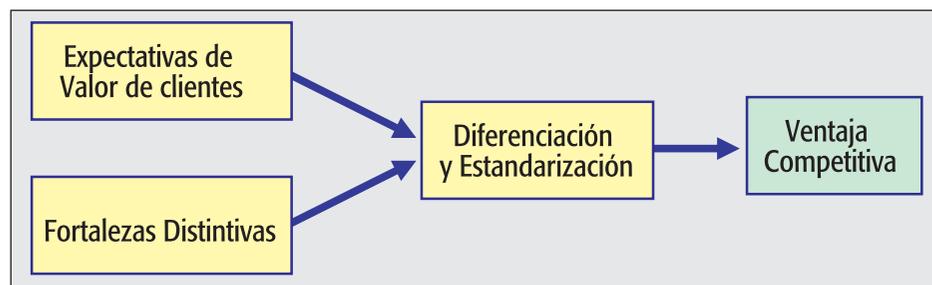
(¿Cuál será la diferencia principal en los productos y servicios de la IMF, una combinación de factores de precio y/o de calidad, que hará que los clientes los prefieran respecto a oferta de la competencia?)

Orientaciones

- a) El núcleo de la estrategia es la ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva real es la condición *sine qua non* para expandir la presencia en el mercado. Y su importancia crece en la medida en que crecen los niveles de rivalidad de los mercados, es decir, en la medida en que la industria de microfinanzas avanza en su ciclo de vida

- b) La ventaja competitiva se establece por medio de la diferenciación. La diferenciación se establece

partiendo de las expectativas de valor de los clientes e **inventando** maneras únicas de satisfacer esas expectativas de valor. La ventaja competitiva es resultado de la creatividad, de la imaginación para crear valor de una forma única



- c) Para el caso del microcrédito las expectativas de valor de los clientes se manifiestan en torno a siete atributos de los productos y servicios, 3 de esos atributos son financieros y los otros 4 son no-financieros:

Atributos Financieros

- i) Monto del crédito
- ii) Plazo de pago
- iii) Tasa de interés efectivo

Atributos No-Financieros

- iv) Agilidad del trámite
- v) Requerimientos de garantías
- vi) Conveniencia del servicio
- vii) Calidad de la relación de negocios

- d) En torno a esos siete atributos la IMF tiene que definir en cuales va a igualar a la competencia y en cuales va a diferenciarse. Esa combinación particular de igualdades y de diferencias constituye la ventaja competitiva
- e) La definición de la Ventaja Competitiva se hace a partir de los resultados y conclusiones del ejercicio de Análisis Competitivo de Productos, para los 3 ó 4 productos principales de la IMF, respecto a los 3 ó 4 competidores más importantes

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de mercado
- ii) Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico
- iii) La Redefinición de la Ventaja Competitiva
- iv) Análisis Competitivo de Productos
- v) Análisis Competitivo de Productos Conclusiones

g. La Imagen de Mercado.

(¿Cuál es el conjunto de ideas, sentimientos y conclusiones que queremos impregnar en el corazón y en la mente de los clientes, a partir de nuestros productos y servicios; es decir, qué queremos que nuestros clientes piensen y sientan cuando se acuerden de nuestros productos y servicios?)

Orientaciones

- a) La decisión del cliente de usar o no nuestros productos y servicios comienza a darse a partir de nuestra imagen de marca, a partir de lo que el cliente piensa y siente cuando se acuerda de nosotros. Proyectar una imagen de marca clara e indeleble, sólidamente sustentada en la ventaja competitiva de nuestros productos, es la clave para que su decisión de compra se incline hacia nosotros
- b) La imagen de marca se concibe a partir de nuestras diferencias positivas respecto a los competidores, a partir de los atributos de los productos y servicios en los cuales hemos optado por diferenciarnos
- c) La imagen de marca debe ser una afirmación que resalta lo distinto de nuestros productos y servicios, y que constituya un argumento poderoso para que los clientes los prefieran con relación a los productos y servicios de la competencia. La efectividad de las campañas de publicidad depende mucho de la fuerza de nuestra imagen de marca, de su claridad y de su poder de convencimiento
- d) La imagen de marca debe crear un posicionamiento claro y **específico** en la mente de los clientes. No debe ser una expresión genérica, sino una verdad convincente
- e) La imagen de marca debe indicar lo que significa el valor diferente que tiene nuestros productos y servicios y debe dar una idea de quienes somos para el cliente

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de mercado
- ii) Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico
- iii) Análisis Competitivo de Productos Conclusiones

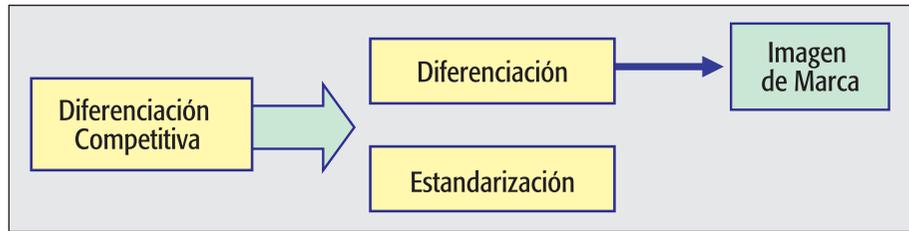
9. Objetivos de Procesos Internos: Servicios

(¿Cuál es el sentido de los objetivos estratégico de procesos internos de servicios, qué combinación de capacidades fundamentales (1, 2 ó 3) en los procesos internos busca desarrollar en la IMF? (Uno a dos párrafos)

Orientaciones

- a) La capacidad de generar valor de una IMF depende de la calidad de sus procesos internos. En realidad dichos procesos son la fuente de la diferencia que la IMF puede construir respecto a sus competidores, la fuente de su ventaja competitiva

- b) Esta breve sección del plan es una presentación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos internos de la IMF
- c) Explica el cambio, en términos de brechas, capacidades y desempeño, que la IMF se propone poner en marcha a partir del momento en que se apruebe el plan estratégico



Fuentes

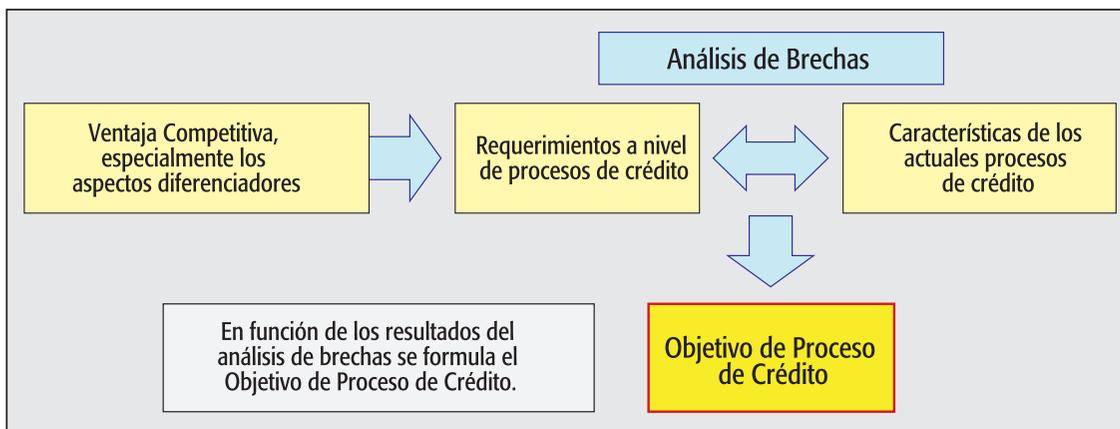
- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de mercado
- ii) Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico

h. Objetivo de Procesos de Crédito

(¿Cuáles son los aspectos más saltantes de los procesos de crédito en los cuales la IMF tiene que cambiar para hacer realidad la ventaja competitiva que se ha propuesto?)

Orientaciones

- a) Para la IMF, los procesos de crédito son su actividad principal. El proceso de crédito es la fuente directa de su ventaja competitiva
- b) La ventaja competitiva, presente y futura, tiene implicancias para los procesos de crédito. En función de los aspectos diferenciadores de la ventaja competitiva se establecen los requerimientos a nivel de los procesos de crédito. En función de esos requerimientos se hace un análisis de la brecha entre ellos y calidad actual de los procesos de crédito
- c) El Objetivo de Proceso de Crédito puede formularse en términos de competitividad y/o desempeño de los procesos de crédito, o de capacidades a construir en esta área de la IMF



Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de los procesos internos
- ii) Resultados del Diagnóstico Institucional, Productos y Servicios
- iii) Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico

i. Objetivo de Desarrollo de Productos

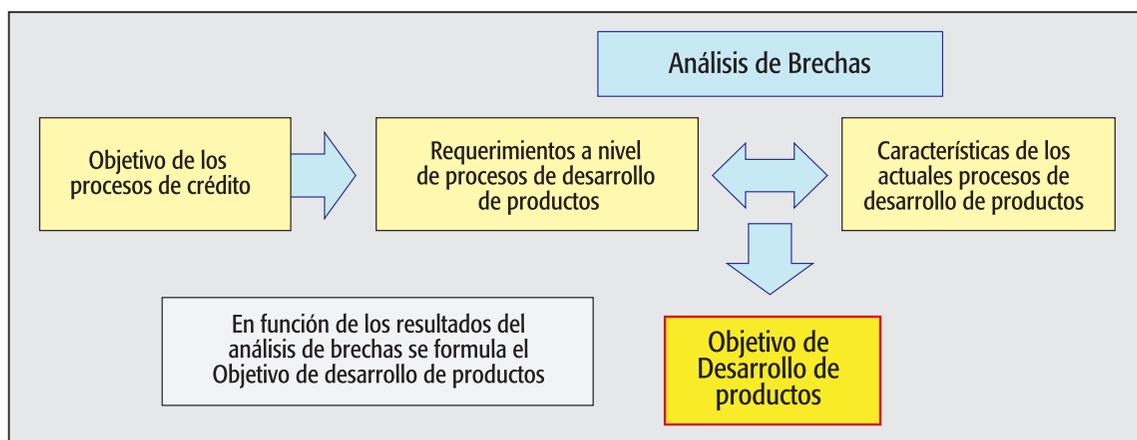
(¿Cuál es la combinación de capacidades de desarrollo de productos que la IMF tiene que alcanzar para que tener un portafolio de productos coherente con los requerimientos de la ventaja competitiva, y con los objetivos de mercado que se ha propuesto?)

Orientaciones

- El principal factor con que una IMF enfrenta la lucha competitiva es su portafolio de productos y servicios. Las ventajas y desventajas ante la competencia, de los productos y servicios, en torno a las 7 áreas de las expectativas de valor de los clientes (plazo, monto, interés, agilidad, garantías, conveniencia y relación) son decisivas para la capacidad de la IMF de ganar y mantener sus mercados
- Los procesos de desarrollo de producto son la clave para mantener competitivo al portafolio de productos
- El Objetivo de Proceso de Crédito puede formularse en términos de portafolio de productos que se quiere disponer en un tiempo dado, de desempeño a lograr o de capacidades a construir en esta área de innovación de la IMF

Fuentes

- Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de los procesos internos
- Resultados del **Diagnóstico Institucional, Productos y Servicios**
- Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

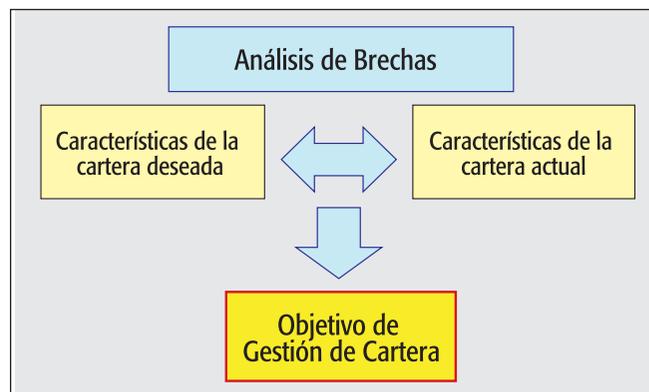


j. Objetivo de Gestión de Cartera

(¿Cuál es la combinación de capacidades de gestión de cartera que la IMF tiene que alcanzar para que tener un portafolio de clientes coherente con los objetivos de mercado que se ha propuesto?)

Orientaciones

- Más del 80% de los activos de una IMF está constituido por su cartera de crédito. Y la mala calidad de esa cartera de crédito es el principal factor de riesgo y/o de muerte de cualquier IMF.
- La calidad de la cartera de crédito se expresa en:
 - El grado en que esa cartera está afectada por morosidad
 - El grado de concentración o dispersión de los segmentos de clientes que la integran



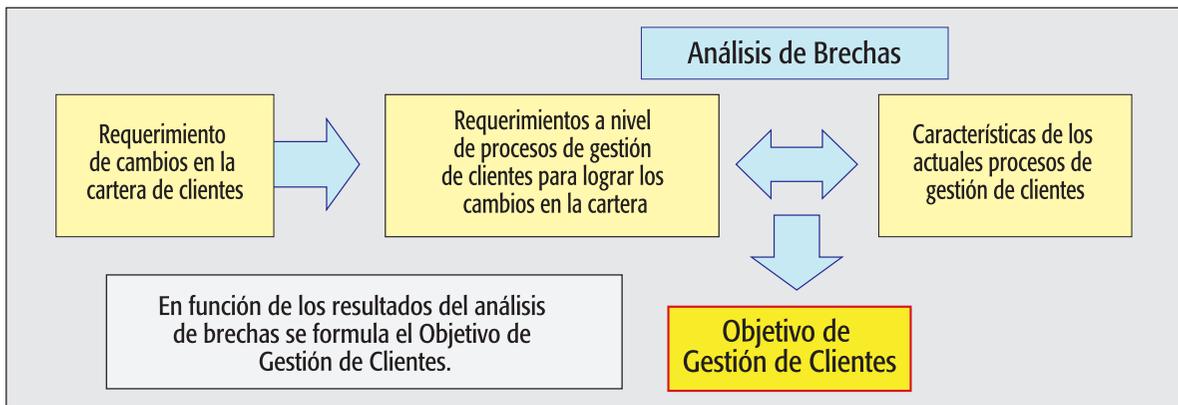
- c) El Objetivo de gestión de cartera se establece comparando la cartera deseada con la actual, definiendo las brechas y estimando el grado de cambio que es posible alcanzar en el horizonte del plan.
- d) Este objetivo puede expresarse en términos de los atributos de la cartera o de las capacidades que la IMF se propone construir en el período

Fuentes:

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de los procesos internos.
- ii) Resultados del Diagnóstico Institucional, Calidad de Cartera
- iii) Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico

k. Objetivo de Gestión de Clientes

(¿Cuál es la combinación de capacidades de gestión de cliente (selección, adquisición, retención y desarrollo de la relación) que la IMF tiene que alcanzar para tener alta capacidad de innovación, fortalecer la ventaja competitiva, construir un portafolio de clientes y generar una imagen de marca, coherentes con los objetivos de mercado que se ha propuesto?)



Orientaciones

- a) **La gestión de clientes es la capacidad con cuatro elementos:** seleccionar, captar, retener y desarrollar la relación con los clientes. Saber identificar a los segmentos de clientes con mayor potencial de crecimiento y menor nivel de rivalidad competitiva, saber ganarlos como clientes, mantenerlos en nuestra cartera y desarrollar la relación con ellos hacia el "área óptima de negocios"
- b) **La gestión de clientes es clave para reforzar la ventaja competitiva,** para fortalecer nuestra imagen de marca, para mejorar los actuales productos y servicios y desarrollar nuevos y para manejar nuestra cartera de crédito.
- c) Para la formulación del objetivo de gestión de clientes se parte de los cambios que se pretende introducir en la cartera de clientes. Esos cambios, requerimientos de capacidades en gestión de clientes. Esos requerimientos son comparados con las características actuales de la gestión de clientes en la organización. Y en función de las brechas se establecen los objetivos de gestión de clientes.

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de los procesos internos
- ii) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Gestión de Clientes**
- iii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

10. Objetivos de Procesos Internos: Finanzas

(¿Cuál es el sentido de los objetivos estratégico de procesos internos de finanzas, qué combinación de capacidades fundamentales (1, 2 ó 3) en los procesos internos, la IMF busca desarrollar? (Uno a dos párrafos)

Orientaciones

- Las finanzas en una institución de microfinanzas es un área de costos, es decir, sus propósitos centrales son: conseguir fondos baratos y que calcen con los activos, protegerlos y aplicarlos eficiente y ordenadamente. La competitividad en los costos a los clientes está directamente ligada a la eficiencia general del área financiera de la IMF
- Lo que corresponde en esta sección es hacer una presentación breve del conjunto de los objetivos financieros que se desarrollarán enseguida

Fuentes

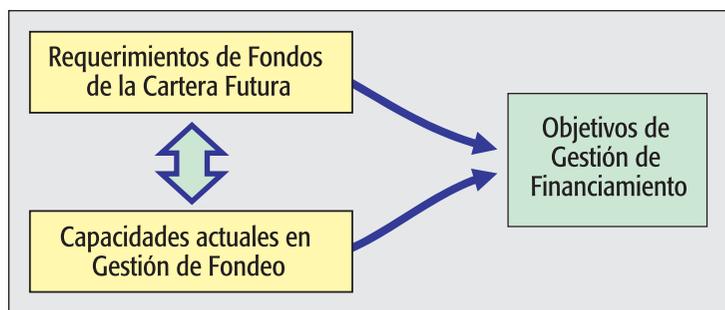
- Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de procesos internos
- Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

l. Objetivo de Gestión de Financiamiento

(¿Cuál es la combinación de capacidades de captación de financiamiento que la IMF tiene que desarrollar para hacer financieramente viable sus proyecciones de colocaciones?)

Orientaciones

- diferencia entre los ingresos financieros de la cartera de crédito y sus costos de financiamiento son la fuente No 1 de la rentabilidad. Los objetivos genéricos de esta área son: conseguir fondos baratos y lograr un buen calce entre activos y pasivos
- El Objetivo de Financiamiento se establece a partir de los requerimientos de financiamiento de la cartera futura y de la necesidad de que los pasivos calcen, en términos de tiempo y moneda, con los activos
- Una vez comparados los requerimientos con las capacidades existentes, se identifican las brechas y en función de superar dichas brechas se formula el objetivo de Gestión de Financiamiento. Ése puede ser formulado en términos de capacidades o de desempeño de la IMF en ese campo



Fuentes

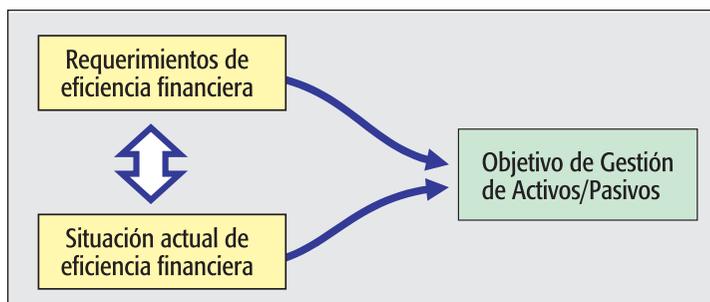
- Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referente a la perspectiva de procesos internos
- Resultados del **Diagnóstico Institucional, Eficiencia Financiera**
- Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

m. Objetivo de Gestión de Activos y Pasivos

(¿Cuál es la combinación de capacidades de gestión de sus activos y pasivos que la IMF tiene que desarrollar para optimizar sus recursos y los fondos accedidos, y garantizar la disciplina financiera interna y en la relación con sus financiadores?)

Orientaciones

a) Es una cuestión de eficiencia y de cumplimiento de los compromisos. Los activos productivos son las fuentes de la rentabilidad. El pago de los pasivos es un factor clave de la imagen de la IMF con sus acreedores. En microfinanzas el propósito central de los activos es su aplicación en la creación y expansión de la cartera de crédito (existen instituciones financieras en que la cartera de inversiones es lo más importante). La clave es maximizar el porcentaje de los activos productivos (aplicados en cartera) y optimizar dicha aplicación, al mismo tiempo en que se garantiza el pago puntual de los compromisos



- b) La formulación del Objetivo de Gestión de Activos y Pasivos comienza con la comparación entre los requerimientos de eficiencia financiera, necesarios para mantenerse competitivo en precios (tasas de interés activos) y para lograr una buena diferencia entre el rendimiento de la cartera y sus costos financieros
- c) Esos requerimientos se comparan con la actual situación de eficiencia financiera y, en función de superar las brechas, se formula el Objetivo de Gestión de Activos y Pasivos

Fuentes

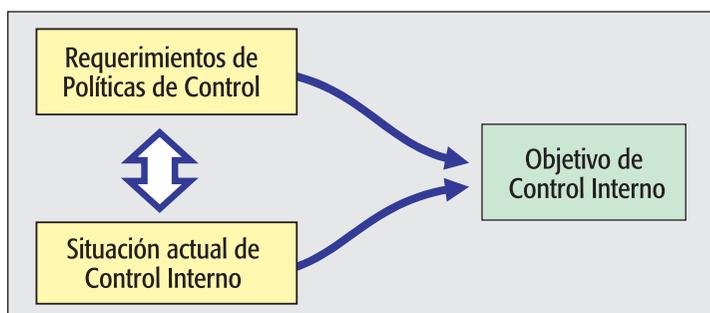
- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de procesos internos
- ii) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Eficiencia Financiera**
- iii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

n. Objetivo de Control Interno

(¿Cuál es la combinación de capacidades de control de las operaciones de servicios y administrativas que la IMF tiene que alcanzar para garantizar la salvaguarda de los recursos con que opera y la transparencia de sus operaciones?)

Orientaciones

- a) Toda actividad realizada por más de una persona necesita algún mecanismo de coordinación y control. En microfinanzas, el insumo, los productos y los resultados son dinero; la necesidad de control es mayor que en las demás actividades
- b) El objetivo de control interno se define a partir de las políticas de control interno de la IMF. Se comparan los requerimientos de control, que emanan de esas políticas, con la situación actual de los mecanismos de control interno. Y en función de superar las brechas que se encuentren, se formulan los objetivos. Formulación puede ser en términos de desempeño o de capacidades a construir



Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de procesos internos

- ii) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Gobernabilidad**
- iii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

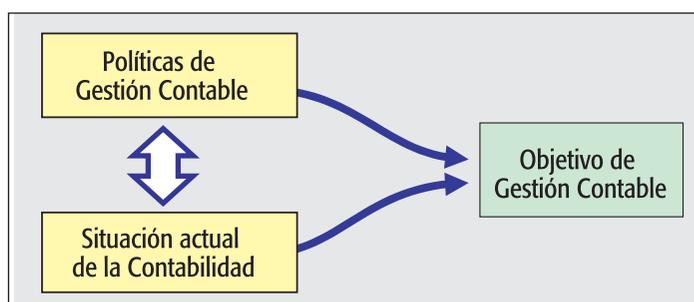
o. Objetivo de Contabilidad

(¿Cuál es la combinación de capacidades de manejo de los procesos contables que la IMF tiene que alcanzar para brindar información oportuna, transparente y confiable a los ejecutivos y Directores?)

Orientaciones

a) Es básico y es obvio, pero frecuentemente falla. Una contabilidad ordenada es una condición *sine qua non* para la existencia de una IMF. El sólo orden contable no garantiza ninguna victoria, pero el desorden contable garantiza muchos fracasos y, frecuentemente, la misma muerte de la IMF

b) Igual que con el control interno, el objetivo de contabilidad se origina en las políticas de gestión contable de la IMF. Esas políticas se comparan con la situación existente. Y en función de superar las brechas que se encuentren, se formulan los objetivos. La formulación puede ser en términos de desempeño o de capacidades a construir



Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referente a la perspectiva de procesos internos
- ii) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Eficiencia Financiera**
- iii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

11. Objetivos de Gobernabilidad Institucional

(¿Cuál es el sentido de los objetivos estratégico de Gobernabilidad Institucional, qué combinación de capacidades fundamentales (1, 2 ó 3) en los procesos internos de Gobernabilidad, que la IMF busca desarrollar? (Uno a dos párrafos)

Orientaciones

- a) Los Directores o miembros de la Junta Directiva, son los responsables legales por la IMF, son ellos quienes responden ante la sociedad por todo lo que sucede en la IMF
- b) La experiencia latinoamericana muestra que un buen sistema de gobernabilidad es un factor clave de la estabilidad de las IMF en el largo plazo
- d) Esta breve sección del plan es una presentación de los objetivos estratégicos de la IMF en materia de su gobernabilidad

Fuentes

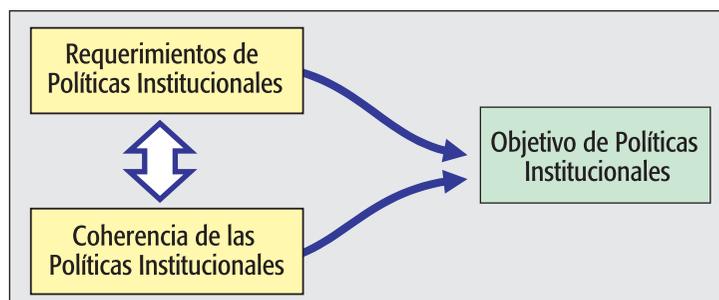
- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referente a la perspectiva de procesos internos, Gobernabilidad Institucional
- ii) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Gobernabilidad**
- iii) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

p. Objetivo de Gestión de Políticas Institucionales

(¿Cuál es la transformación necesaria en las políticas institucionales para orientar la evolución de la organización hacia los demás objetivos estratégicos; o qué características centrales deben tener las políticas institucionales en el futuro?)

Orientaciones

a) La Gerencia General maneja la IMF por medio de decisiones y acciones, el Directorio maneja la IMF por medio de decisiones y definiciones de políticas institucionales. Las políticas institucionales son las reglas del juego (reales) del funcionamiento institucional. Definiendo políticas y supervisando su aplicación el Directorio puede controlar la institución sin tener que estar involucrado en sus actividades diarias



b) ¿Qué son las políticas institucionales? Son el extracto de la experiencia, en términos de éxitos y fracaso, de lo que funciona y lo que no funciona, en el largo plazo, son los criterios y reglas que se deben aplicar sistemáticamente en el día a día de la IMF

c) Las políticas cubren todos los aspectos de la vida institucional. Hay políticas de crédito, de recursos humanos, de incentivos, de género, de gestión de efectivos, de captación de financiamiento, de gestión de agencias, de alianzas, de gestión de riesgo, etc

d) Es fundamental que la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las políticas estén alineados. Es común que los planes estratégicos fracasen porque las políticas institucionales apuntan en otra dirección

e) La definición del Objetivo de Gestión de Políticas se define a partir de los requerimientos de políticas que emanan de los objetivos estratégicos. Se analiza la coherencia de políticas institucionales y en función de las inconsistencias y/o brechas se define el Objetivo de Políticas Institucionales. Según la situación general de la IMF se priorizan algunos temas en los cuales ajustar y/o precisar las políticas institucionales

Fuentes:

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referente a la perspectiva de procesos internos, Gobernabilidad Institucional
- ii) Resultados del Diagnóstico Institucional, Gobernabilidad
- iii) Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico

q. Objetivo de Supervisión de Gerencia

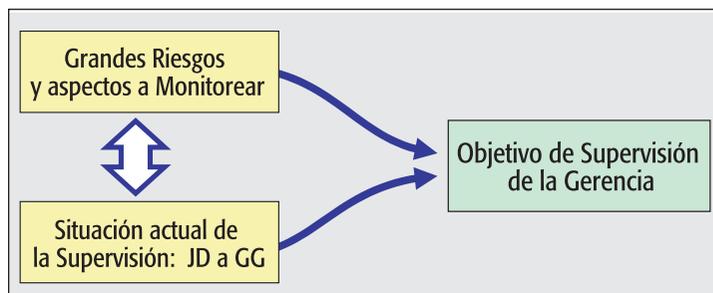
(¿Cuál es la combinación de características centrales que debe tener el sistema de supervisión de la Gerencia para garantizar su buen desempeño, la consistencia con los valores y las políticas institucionales y la continuidad del éxito en el largo plazo?)

Orientaciones

a) ¿Cómo saber si la IMF va bien o va mal? ¿Cómo pueden los Directores saber si ellos están cumpliendo sus responsabilidades legales? La respuesta es clara. Montando un buen sistema de supervisión de la Gerencia

b) Este Objetivo debe ser elaborado y/o discutido por el Directorio directamente

c) Lo primero a definir son los riesgos de mediano y largo plazo del Plan Estratégico. En función de manejar esos riesgos se definen los aspectos críticos a monitorear. Se contrasta con la situación actual y se identifica las necesidades de ajuste en el sistema de supervisión de la Gerencia y de ahí sale el Objetivo para el período



d) Por lo general la supervisión del Directorio sobre la Gerencia General debe cubrir sistemáticamente los siguientes 5 aspectos:

- i) La situación financiera
- ii) Los Estados de Resultados
- iii) El avance en los Objetivos Estratégicos
- iv) El avance de algunas iniciativas estratégicas
- v) La solución de los problemas críticos

Fuentes

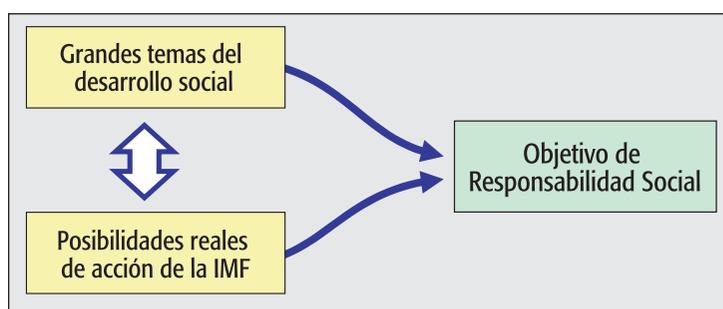
- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referente a la perspectiva de procesos internos, Gobernabilidad Institucional
- ii) Resultados del Diagnóstico Institucional, Gobernabilidad
- iii) Resultados de los ejercicios de revisión/replanteo de la misión, visión y valores institucionales
Evaluación de la Misión
- iv) **Cuadro de Mando Integral, los Objetivos del Mapa Estratégico**

r. Objetivo de Responsabilidad Social

(¿Cuál debe ser el foco los logros en el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la IMF en el cual es necesario concentrarse para asegurar que la IMF está maximizando el impacto social de sus acciones y la contribución al desarrollo de la sociedad?)

Orientaciones

- a) Toda IMF tiene dos dimensiones, una económica y otra ciudadana. Es decir toda empresa, además de su rol de desarrollo de la economía tiene un rol ciudadano, similar al de las personas, de desarrollo de la sociedad en general
- b) El núcleo de la responsabilidad social de una IMF es su contribución a la superación de la pobreza, especialmente su contribución al desarrollo de los microempresarios
- c) Pero además de esa contribución específica la IMF puede hacer mucho en el desarrollo de las microfinanzas (nacionales y latinoamericanas), de fortalecimiento de la vida democrática y en la lucha contra la corrupción, en nuestros países
- d) En cada período de vida de una IMF, esta debe definir un objetivo de responsabilidad social, puede estar directamente ligado al impacto social que busca con sus productos y servicios o puede ser complementario a ese



- e) Se parte de los temas del desarrollo de los microempresarios y de las microfinanzas, se evalúa las posibilidades reales de intervención de la IMF (para incrementar el impacto social de sus servicios o para complementarlo), y en función de esas posibilidades reales se define el Objetivo de Responsabilidad Social

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referentes a la perspectiva de procesos internos, Gobernabilidad Institucional
 - ii) Resultados del Diagnóstico Institucional, Gobernabilidad
 - iii) Resultados de los ejercicios de revisión/replanteo de la misión, visión y valores institucionales.
- Evaluación de la Misión**

12. Objetivos de Desarrollo de los Recursos

(¿Cuáles son las características más saltantes de los recursos que la IMF se propone desarrollar y en las cuatro áreas y qué relación existirá entre ellos?)

Orientaciones

- a) Todo cuadro de mando tiene medidores (velocímetro, altímetro, cronómetro, etc.) y tiene botones y palancas (acelerador, freno, etc.). Con los medidores conocemos la situación y con los botones y las palancas controlamos toda la maquinaria. Los botones y las palancas son los recursos y las políticas. Asignando los recursos y ajustando las políticas controlamos la maquinaria institucional⁴⁸
- b) Esta parte del plan estratégico corresponde al desarrollo de los recursos y a las alianzas para desarrollarlos
- c) Lo que se espera en esta sección introductoria es una explicación del cambio central que se realizará en los recursos institucionales en ese período y las alianzas necesarias para dar viabilidad a ese cambio

Fuentes

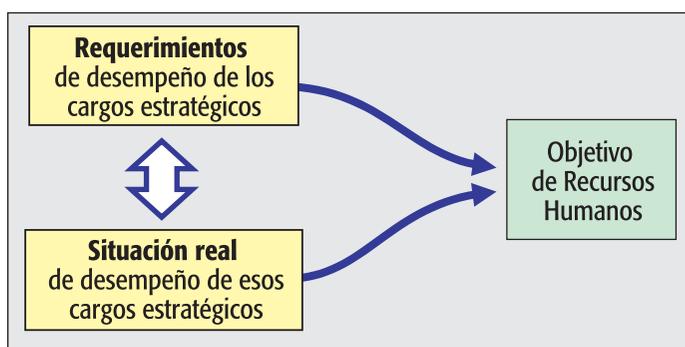
- i) Las Microfinanzas son Actividades de Conocimiento

s. Objetivo de Recursos Humanos

(¿Cuál es la combinación de nuevas capacidades humanas necesarias para el buen funcionamiento de los procesos internos, especialmente de los cargos claves para que la IMF de un salto cualitativo en su desempeño?)

Orientaciones

- a) La microfinanzas son actividades de tecnología blanda, de software. A diferencia de la industria textil en que la tecnología de los telares es la clave, en microfinanzas los conocimientos en las cabezas de las personas son más importantes que el conocimiento inserto en la tecnología de las máquinas.
- b) Más que en otras actividades, en microfinanzas los recursos humanos son la clave para el éxito y el desarrollo de la organización



⁴⁸ La analogía de una IMF con un avión es solo para ilustrar este tema, en realidad las organizaciones se parecen más a los organismos vivos que a las máquinas.

- c) En cada época de la vida de la IMF existen algunos cargos cuyo desarrollo tiene una alta sinergia con la organización, son como eslabones claves que arrastran toda la cadena. Cuando esos cargos mejoran su desempeño toda la organización mejora su desempeño. A esos cargos llamaremos "cargos estratégicos"
- d) El Objetivo (estratégico) de Recursos Humanos se refiere al cambio que queremos realizar en esos cargos estratégicos. Ello no elude ni sustituye la necesidad de que el departamento de RRHH tenga un plan que incluya a todo el personal de la IMF
- e) Se identifican los requerimientos de desempeño de los cargos estratégicos, se diagnostica la situación real de esos cargos en la organización, se establecen las brechas y, en función de cerrar las brechas, se formula el Objetivo de Recursos Humanos. Esos cargos estratégicos pueden estar en cualquiera de los cuatro niveles de las IMFs: Gerencia Central, Gerencia Intermedia, Gerencia de Agencias/Sucursales y Agentes de Crédito. En cada momento el desarrollo de uno de ellos es la clave para impulsar el cambio institucional

Fuentes

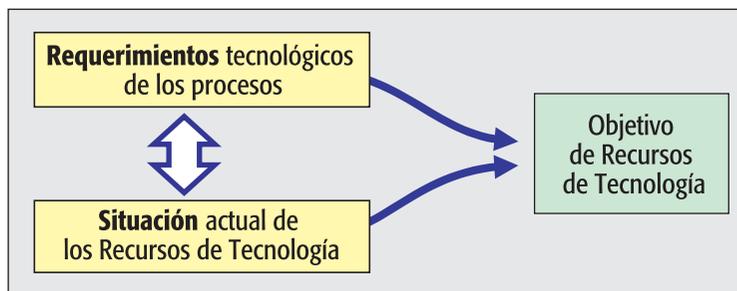
- i) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Recursos Humanos**
- ii) **Las Microfinanzas son Actividades de Conocimiento**

t. Objetivo de Los Recursos de Tecnología

(¿Cuál es la transformación que es necesario realizar en los recursos de tecnología para asegurar la viabilidad y el desempeño del conjunto de los procesos internos?)

Orientaciones

- a) Los recursos de tecnología de una IMF son básicamente de dos tipos:
 - i) Herramientas de trabajo para el personal, en todos los niveles
 - ii) Sistema de información contable, de cartera y gerencial.
- b) Los recursos de tecnología sirven a los procesos. Los requerimientos de tecnología se derivan de las necesidades de los procesos. En realidad los procesos se estructuran con base en tres elementos: recursos humanos, tecnología e insumos
- c) El objetivo de recursos de tecnología parte de los requerimientos tecnológicos de los procesos. Se contrastan esos requerimientos con la situación actual y se identifican las necesidades. La respuesta a esas necesidades es el Objetivo de Recursos de Tecnología



Fuentes

- i) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Recursos de Tecnología**
- ii) **Las Microfinanzas son Actividades de Conocimiento**

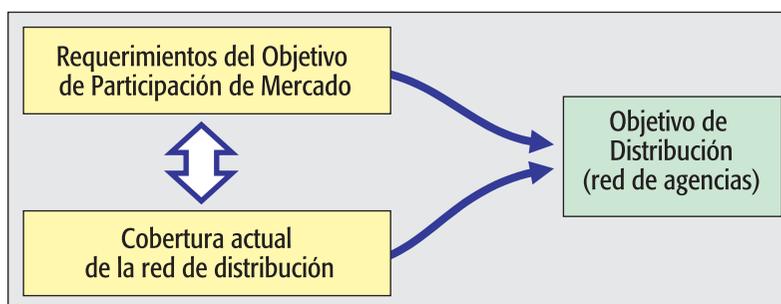
u. Objetivo de Distribución

(¿Cuáles son las características principales que debe tener la estructura de distribución para viabilizar la los procesos internos y la ventaja competitiva?)

Orientaciones

- a) La distribución es el medio para hacer que los productos y servicios lleguen a los clientes. En microfinanzas la distribución es siempre directa, pero puede darse vía agencias propias (móviles o fijas) o vía unidades de ventas de terceros
- b) La distribución, además de incidir en los costos de las operaciones, incide también en la conveniencia de los servicios y en la imagen institucional. El modelo de red y la velocidad de expansión de esa red son decisiones estratégicas claves, que inciden en forma determinante en el éxito o fracaso de la estrategia
- c) La IMF debe disponer de un modelo de red de agencias y políticas definidas sobre el uso de unidades de ventas de terceros.
- d) Si bien no existe "el modelo" de red de agencias, existe una regla de productividad de redes que conviene tener en mente: La productividad general de la red es el producto de la productividad de cada uno de sus nodos, en cada uno de los niveles de la red. Ello significa que mientras más conexiones tenga cada uno de los nodos de la red, habrán menos niveles jerárquicos, la red será más horizontal y más productiva

e) El Objetivo de Distribución se define a partir del Objetivo de Participación de Mercado, es decir, a partir de los mercados en los cuales queremos expandir la presencia de la IMF. Se contrastan los objetivos de participación de mercado con la cobertura de la actual red de agencias, o del sistema de distribución que se tenga. Se identifican brechas de cobertura



Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos referente al **Objetivo de Mercado**
- ii) Resultados del **Diagnóstico Institucional, Distribución**
- iii) **El Ajuste Organizacional**

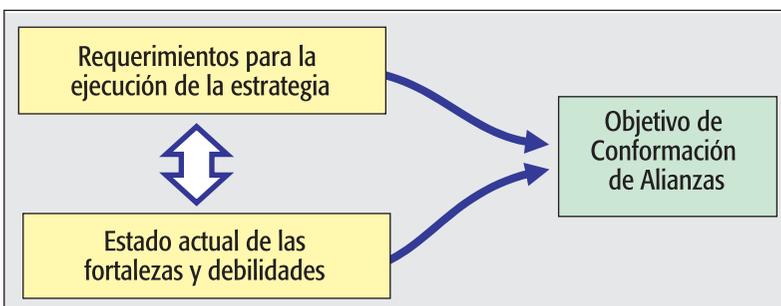
v. Objetivo de Alianzas

(¿Cuáles son las alianzas necesarias para viabilizar los procesos, ampliar el acceso a recursos y acelerar los procesos de aprendizaje en general?)

Orientaciones

- a) Ninguna IMF tiene todos los recursos que necesita, especialmente si el mercado es mucho más grande que la escala de operaciones de la IMF. Las alianzas son una necesidad ineludible para incrementar el acceso a recursos de terceros y potenciar los recursos propios
- b) Las posibilidades de alianzas son muy diversas. Ellas pueden ser agrupadas por su propósito central, de la siguiente manera:

i) **Alianzas para conseguir clientes:** otras IMFs que no



tengan los mismos productos, o que estén interesadas en otros segmentos de mercado u otras zonas geográficas, ONGs de servicio social, asociaciones de barrio, grupos religiosos, medios masivos de comunicación, cooperativas, sindicatos, etc

- ii) **Alianzas para reducir riesgos:** todas las instituciones de microfinanzas, instituciones de los auditores externos, etc
 - iii) **Alianzas para buscar recursos:** como por ejemplo: ONGs, Instituciones públicas de promoción del desarrollo, etc
 - iv) **Alianzas para cabildeo ante reguladores:** Las asociaciones de microfinanzas, expertos en regulación de microfinanzas, etc
 - v) **Alianzas para mejorar la gestión empresarial:** Las instituciones socias, consultores especializados, empresas de auditoria, las calificadoras de riesgos como MicroRate o Microfinanza , los programas de gestión como Microfin, las consultoras de gestión, y también las Universidades y Escuelas de Gestión
 - vi) **Alianzas para desarrollo de las microfinanzas:** otras operadoras y microfinancieras, otras instituciones que prestan servicios complementarios como los seguros de salud, Cooperación Internacional, etc
- c) Se contrastan los requerimientos de recursos y capacidades para ejecutar la estrategia con el estado actual de las fortalezas y debilidades de la IMF. La superación de las brechas indican necesidades de alianzas. Identificadas las alianzas necesarias y posibles se formula el Objetivo de Alianzas

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos
- ii) **Resultados del Diagnóstico Institucional**

13. El Cuadro de Mando Integral

(¿Cuáles son las características más saltantes del Cuadro de Mando Integral y de su utilización en el período del Plan Estratégico?)

Orientaciones

- a) Esta sección comienza con una breve presentación del Cuadro de Mando Integral y de las iniciativas estratégicas más importantes, dando una idea de lo que va a caracterizar el esfuerzo de transformación de la IMF en el próximo período

Perspectiva:						
Objetivo Estratégico	Indicadores		Metas	Semáforo		Iniciativa Estratégica
	Nombre	Unidad	3 a 5 años	Ámbar	Rojo	

- b) Enseguida se presentan los Cuadro de Mandos correspondientes a las cuatro perspectivas
 - i. Perspectiva Financiero empresarial
 - ii. Perspectiva del mercado
 - iii. Perspectiva de los procesos internos
 - iv. Perspectiva del Desarrollo de los Recursos
- c) El llenado del Cuadro de Mando Integral se hace una vez que las proyecciones financieras están realizadas y los números del plan estratégico están definidos

Fuentes

- i) Los resultados y conclusiones del ejercicio de elaboración del Mapa Estratégico y de formulación de los Objetivos Estratégicos
- ii) Los resultados del plan financiero
- iii) Cuadro de Mando Integral
- iv) Indicadores de Desempeño

14. Estados Financieros Proyectados

(¿Cuáles son las características más saltantes de los Estados Financieros proyectados (Balances y Estados de Resultados) en el período del Plan Estratégico?)

Orientaciones

- a) Los Estados Financieros Proyectados merecen una introducción en donde se señale los aspectos más importantes de los tres cuadros, especialmente el cuadro de Desempeño Financiero
 - i. Balances proyectados
 - ii. Estados de Resultados
 - iii. Desempeño Institucional
- b) Los tres cuadros deben ser versiones resumidas que resalten los aspectos más importantes, similares a los que presenta el programa Microfin
- c) Incluir los gráficos que considere más relevantes para ayudar a visualizar los Balances, Estados de Resultados y Desempeño Institucional; Mostar los dos últimos años y las proyecciones de los 3 ó 5 años siguientes. Sugerimos algunos gráficos:
 - i) Estructura de la Cartera, por segmentos de clientes (tipo columna)
 - ii) Estructura de Pasivos y patrimonio (tipo columna)
 - iii) Ingresos totales, gastos totales y resultados (tipo columna o línea)
 - iv) ROA y ROE.
 - v) Productividad de agente de crédito y del personal institucional
 - vi) Tasa de costos operativos

Fuentes

- i) Los resultados del plan financiero
- ii) Estados Financieros Proyectados, en Excel
- iii) Gráficos de los Estados Financieros, en Excel

15. La implementación

Orientaciones

- a) Tal como explicáramos antes: Los fracasos en la implementación de los planes estratégicos ocurren por dos grandes razones:
 - ▶ Es necesario enfrentar situaciones nuevas, para las cuales la IMF no está preparada
 - ▶ La inercia de los hábitos tradicionales, inconcidentes en muchos casos, conspira contra las nuevas dinámicas que se necesitan poner en marcha
- b) Tener conciencia de las dificultades y tener propuestas adelantadas para evitarlas y/o manejarlas ahorra cantidad de problemas durante los procesos de cambio
- c) En esta sección lo que se espera es un cuadro con los 15 a 25 dificultades (internas) más importantes que podrían llevar al fracaso el plan estratégico acompañados de medidas y políticas que los evitarán y/o los manejarán
- d) Ejemplo:

Dificultades	Señal de Alerta	Cambios y Medidas de Prevención	Responsable
1. Que el Directorio no comprenda la necesidad, no apruebe o no asuma con decisión el impulso de los cambios requeridos para el éxito del Plan Estratégico	Acuerdos negativos o vacilantes del Directorio respecto al Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentar y explicar el plan estratégico ante el directorio en forma amplia y fundamentada ▶ Organizar Seminarios formativos para los Directores sobre algunos temas claves del Plan Estratégico 	Gerente General
2. Que la gerencia central no dedique las energías y tiempos necesarios para impulsar un cambio de esas dimensiones; por dejarse llevar por la rutina operativa, o por no querer afrontar las implicancias del cambio	Retrasos importantes en la implementación del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liberar tiempo en el nivel central de la gerencia, especialmente gerencia general, para dedicarse a conducir el proceso de cambio ▶ Organizar el seguimiento, por parte del Directorio, de la ejecución de las acciones del plan estratégico en forma mensual, con un plan de acción con plazos y resultados bien definidos 	Directorio Todos y cada uno de los Gerentes del nivel central.
3. Que la gerencia General falle por carecer de las competencias necesarias para conducir las actividades centrales del Plan Estratégico	Fracasos repetidos en la ejecución de componentes centrales del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El gerente General revisará las acciones principales del Plan Estratégico, identificará sus responsabilidades específicas, y hará una evaluación de sus competencias actuales con relación a esas responsabilidades; y en función de ello, pondrá en marcha un proceso de auto-formación en esos campos ▶ El Gerente General buscará el soporte de consultores externos en aquellas áreas en que se requieran 	El Directorio El Gerente General

Fuentes:

- i) Los resultados del ejercicio de Análisis de Dificultades.
- ii) [El Análisis de Dificultades](#)

Plan de Implementación

Orientaciones

- a) El plan de implementación no se refiere al Plan Operativo Anual, sino a las 10 o 20 acciones de corto plazo, menos de un año, que son claves para el giro estratégico. Está compuesto por las actividades tan importantes que necesitan ser monitoreadas centralmente. Las acciones pueden corresponder a cualquier área o gerencia, lo que interesa para incluirlas en el plan de implementación, es su nivel de importancia. Las otras acciones, menos importantes, también serán llevadas a cabo pero su monitoreo será responsabilidad del área o gerencia específica que corresponda

Fuentes

- iii) Los resultados del ejercicio de Análisis de Dificultades.
- iv) [Ajuste de Políticas de Gestión](#)
- v) [Plan de Implementación](#), en Excel

9

Formatos e Instrumentos

Este capítulo presenta un conjunto de formatos e instrumentos que serán aplicados, principalmente en la fase previa de acopio de información, pero cuyos resultados serán utilizados para realizar el Diagnóstico Inicial, el Diagnóstico y los análisis estratégicos del primer taller.

- ▶ Diagnóstico Inicial
- ▶ Análisis de la Misión
- ▶ Cuestionario a Directores sobre Gobernabilidad
- ▶ Cuestionario a Directores sobre Gobernabilidad, Conclusiones
- ▶ Cuestionario al Gerente General
- ▶ Cuestionario al Gerente de Crédito
- ▶ Cuestionario a los Gerentes de Sucursales y Agencias
- ▶ Cuestionario a los Gerentes de Sucursales y Agencias, Conclusiones
- ▶ Análisis Competitivo de Productos, Conclusiones
- ▶ Cuestionario Organizacional, Instrucciones
- ▶ Cuestionario Organizacional, Formato
- ▶ Evaluación de la Red de Agencias, Instrucciones
- ▶ Evaluación de la Red de Agencias, Formato
- ▶ Evaluación de la Red de Agencias, Conclusiones
- ▶ Información de Productos y Servicios, Instrucciones
- ▶ Información de Productos y Servicios, Formato



[Ver Formatos e Instrumentos \(archivo MS Word\)](#)

Diagnóstico Inicial

Fecha			Institución:	Plan de Crisis				
				Plan Estratégico				

Estado de la cartera	A	B	C	D	E
Situación Patrimonial y Financiera	A	B	C	D	E
Niveles de Productividad	A	B	C	D	E
Situación de la Gestión	A	B	C	D	E
Situación de la Gobernabilidad Institucional	A	B	C	D	E
Amenaza, Externa, de peligrosidad Inmediata	A	B	C	D	E

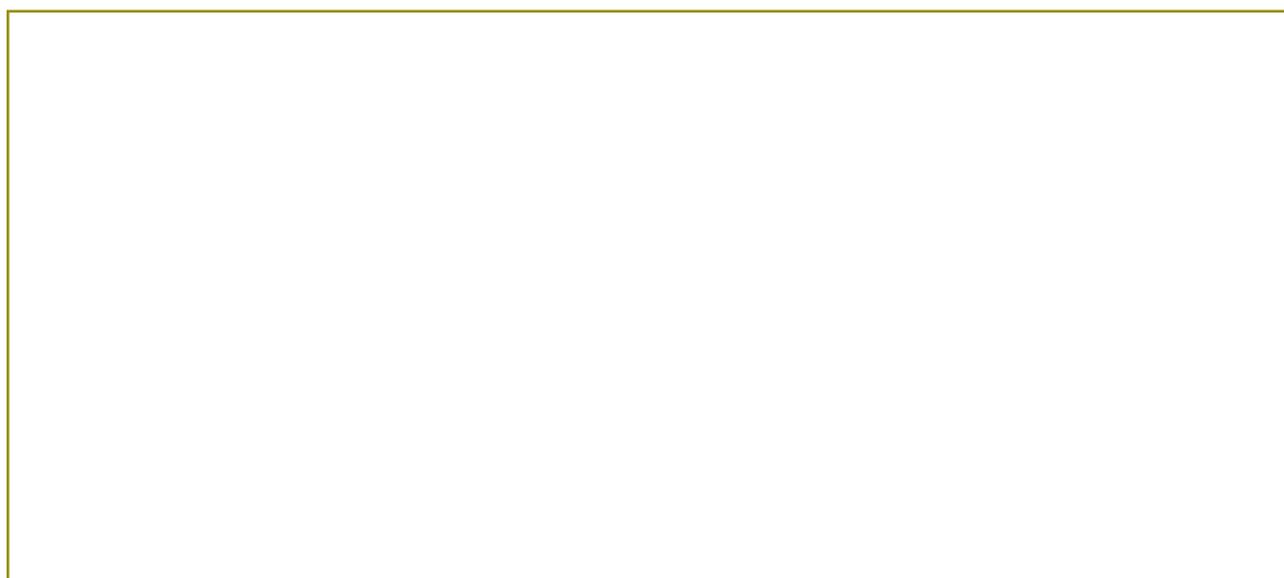
El Fondo Confianza es la tercera institución de microfinanzas no regulada más grande de Nicaragua, tiene una cartera activa de préstamos de US\$16 millones, con 25,700 clientes y un crédito promedio de US\$640.00. Creada en el 1995, en Matagalpa, es una asociación sin fines de lucro, orientada al desarrollo regional y ahora nacional, empezó dando crédito en 1999, atendiendo al sector actividades agrícolas, especialmente el café y comercio rural y urbano.

A causa de la crisis del café su cartera cafetalera se vio seriamente afectada obligando la diversificación de su cobertura y la priorización de sectores urbanos comerciales (micro y pequeño) en su cartera.

Superada la crisis del café, su cobertura ha crecido, desde la región norte hacia la capital del país. Hoy día el Fondo Confianza tiene 14 agencias que cubren las principales ciudades y regiones productivas del centro y norte del país.

En los últimos tres años su cartera ha venido creciendo en un promedio de 20% anual. A causa de algunos de los problemas generados en la crisis del café, que hasta hoy le siguen afectando.

Mapa de Agencias



Análisis de la Misión

1. Texto de la Misión

2. Análisis

a. ¿Es claramente entendible para todos los lectores, o mezcla una serie de ideas y elementos que hacen difícil entender la misión?

b. Más allá de su claridad, ¿Define la Misión cuál es la contribución de la IMF y a quiénes se orienta?

c. ¿Es enfocada en microfinanzas o combina los servicios financieros y no-financieros?

d. Considerando la situación actual de la IMF, ¿Es necesario y posible tratar la Misión como un punto de Agenda del Taller de Planeamiento Estratégico?

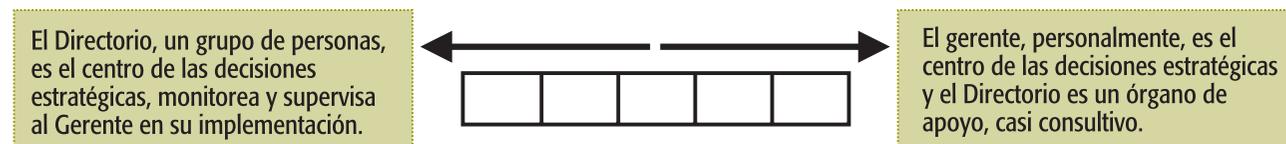
e. Si fuera necesario discutir la Misión, ¿Cuáles son los temas que ameritarían ser discutidos en el taller, y por qué?

Opiniones de Directores sobre Gobernabilidad

1. ¿Es el Gerente General **miembro** del Directorio y/o tiene derecho de **voto** en sus reuniones?

Es miembro del Directorio	Tiene derecho de voto
No es miembro del Directorio	No tiene derecho de voto

2. ¿Cuál situación es **más parecida** a su institución? (marque uno de los 5 casilleros del medio)



3. ¿Cómo calificaría el grado de **Conocimiento** del Directorio sobre los siguientes aspectos de la institución?

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Situación y riesgos del patrimonio institucional					
Confiabilidad de los informes contables y financieros					
Estabilidad de largo plazo del equipo gerencial					
Imagen y nivel de legitimidad ante la sociedad					
Cumplimiento de sus responsabilidades ciudadanas					
Calidad de Imagen y relaciones con los clientes					
Imagen y relaciones con los financiadores					
Crecimiento en los mercados emergentes					
Fortalezas y debilidades ante competidores					
Calidad del control interno y riesgo de fraude					
Situación y riesgos del portafolio de crédito					
Adecuación de políticas y procedimientos de crédito					
Calidad del servicio recibido por los clientes					
Capacidades y motivaciones del Recurso Humano					
Modernidad y/u obsolescencia de la tecnología					

4. ¿Cómo calificaría el grado de **Control** (efectivo) del Directorio sobre los siguientes aspectos de la institución?

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Situación y riesgos del patrimonio institucional					
Confiabilidad de los informes contables y financieros					
Estabilidad de largo plazo del equipo gerencial					
Imagen y nivel de legitimidad ante la sociedad					
Cumplimiento de sus responsabilidades ciudadanas					
Calidad de Imagen y relaciones con los clientes					
Imagen y relaciones con los financiadores					
Crecimiento en los mercados emergentes					
Fortalezas y debilidades ante competidores					
Calidad del control interno y riesgo de fraude					
Situación y riesgos del portafolio de crédito					
Adecuación de políticas y procedimientos de crédito					
Calidad del servicio recibido por los clientes					
Capacidades y motivaciones del Recurso Humano					
Modernidad y/u obsolescencia de la tecnología					

5. ¿Cuál es la **frecuencia típica de reuniones del Directorio** para discutir la situación de la institución y supervisar las labores de la Gerencia General?

Quincenal	
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
El Directorio se reúne, pero no lo hace regularmente	

6. ¿Cuál es, a su criterio, **el problema más grave** que su institución ha tenido, cuándo ocurrió y cuanto se ha logrado avanzar actualmente en su solución?

Problema:

Grado de avance actual en su solución	20%	40%	60%	80%	100%

7. ¿Cree usted que el Directorio **conoce los avances de los Objetivos Estratégicos** de la institución y lo que la Gerencia General está haciendo para lograrlos?

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

8. ¿Cree usted que el Directorio **controla los avances de los Objetivos Estratégicos** de la institución y lo que la Gerencia General está haciendo para lograrlos?

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

9. ¿Cree que el Directorio **conoce los problemas críticos** de la institución y como la Gerencia General está avanzando su solución?

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

10. ¿Cree que el Directorio **controla los problemas críticos** de la institución y como la Gerencia General está avanzando su solución?

Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

11. ¿Qué reportes el Directorio recibe de parte de la Gerencia General? ¿Y con qué regularidad?

	Eventual	Mensual	3 meses	6 meses	Año
Balances mensuales y anuales					
Estados de Resultados					
Reporte de cartera por productos					
Reportes de Mora					
Informe de avances de Plan Operativo					
Propuestas de nuevos productos y servicios					
Plan Estratégico					
Avances del Plan Estratégico					
Otro:					
Otro:					

12. ¿Qué tipo de retroalimentación el Directorio entrega a la Gerencia General como respuestas a esos informes?

13. Indique las 4 decisiones más importantes que el Directorio ha tomado en los últimos 6 meses

14. ¿Cómo calificaría el grado de **Conocimiento** del Directorio sobre los siguientes aspectos del entorno de las microfinanzas?

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Expectativas y tendencias de la demanda/mercado					
Situación y tendencias de la competencia					
Expectativas y tendencias de los financiadores					
Requerimientos y perspectivas del Marco regulatorio					

15. ¿Cómo calificaría el grado de **Conocimiento** del Gerente General sobre los siguientes aspectos del entorno de las microfinanzas?

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Expectativas y tendencias de la demanda/mercado					
Situación y tendencias de la competencia					
Expectativas y tendencias de los financiadores					
Requerimientos y perspectivas del Marco regulatorio					

16. Considerando los temas señalados anteriormente. ¿Cómo calificaría los **Reportes de la Gerencia General** al Directorio, en términos de utilidad para tomar decisiones y oportunidad?

Utilidad para las Decisiones	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

Oportunidad	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

17. ¿Cómo calificaría el nivel de **Satisfacción del Directorio** respecto a la Gerencia General (efectividad y estilo de trabajo)?

Efectividad	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

Estilo de Trabajo	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

18. ¿Cómo calificaría el actual nivel de **Confianza** de los Directores entre sí?

Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

19. Explique en pocas palabras su entendimiento de la Misión Institucional actual.

20. ¿Describa en pocas palabras una imagen deseable de su organización en 5 años?

Directores y Gobernabilidad

Conclusiones

Cuadro de los Directores

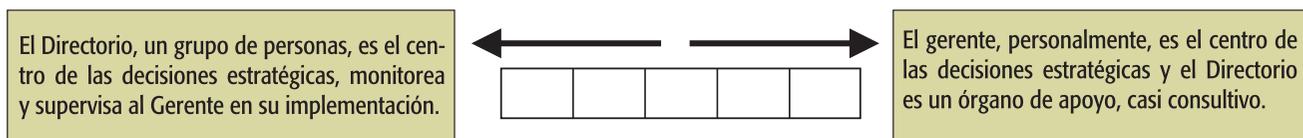
Nombre	Cargo	Background profesional y empresarial

Conocimiento de finanzas, normatividad y contabilidad bancaria, del Directorio:

21. ¿Es el Gerente General **miembro** del Directorio y/o tiene derecho de **voto** en sus reuniones?

Es miembro del Directorio	Tiene derecho de voto
No es miembro del Directorio	No tiene derecho de voto

22. El rol del Directorio



23. El grado de **Conocimiento** del Directorio sobre la institución.

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Situación y riesgos del patrimonio institucional					
Confiabilidad de los informes contables y financieros					
Estabilidad de largo plazo del equipo gerencial					
Imagen y nivel de legitimidad ante la sociedad					
Cumplimiento de sus responsabilidades ciudadanas					
Calidad de Imagen y relaciones con los clientes					
Imagen y relaciones con los financiadores					
Crecimiento en los mercados emergentes					
Fortalezas y debilidades ante competidores					
Calidad del control interno y riesgo de fraude					
Situación y riesgos del portafolio de crédito					
Adecuación de políticas y procedimientos de crédito					
Calidad del servicio recibido por los clientes					
Capacidades y motivaciones del Recurso Humano					
Modernidad y/u obsolescencia de la tecnología					

24. El grado de **Control** (efectivo) del Directorio sobre la institución

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Situación y riesgos del patrimonio institucional					
Confiabilidad de los informes contables y financieros					
Estabilidad de largo plazo del equipo gerencial					
Imagen y nivel de legitimidad ante la sociedad					
Cumplimiento de sus responsabilidades ciudadanas					
Calidad de Imagen y relaciones con los clientes					
Imagen y relaciones con los financiadores					
Crecimiento en los mercados emergentes					
Fortalezas y debilidades ante competidores					
Calidad del control interno y riesgo de fraude					
Situación y riesgos del portafolio de crédito					
Adecuación de políticas y procedimientos de crédito					
Calidad del servicio recibido por los clientes					
Capacidades y motivaciones del Recurso Humano					
Modernidad y/u obsolescencia de la tecnología					

25. Evaluación de los conocimientos y capacidad de control del Directorio sobre los 15 temas claves de la IMF.

--

26. Frecuencia típica de reuniones del Directorio

Quincenal	
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
El Directorio se reúne, pero no lo hace regularmente	

27. Tres problemas más graves de la IMF en los últimos 3 años

Problema:

Cuando ocurrió:

Percepción del Directorio del avance en su solución	20%	40%	60%	80%	100%

Problema:

Cuando ocurrió:

Percepción del Directorio del avance en su solución	20%	40%	60%	80%	100%

Problema:

Cuando ocurrió:

Percepción del Directorio del avance en su solución	20%	40%	60%	80%	100%

28. Auto-calificación del Directorio sobre **su conocimiento de los avances de los Objetivos Estratégicos** de la IMF y lo que la Gerencia General está haciendo para lograrlos

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

29. Auto-calificación del Directorio sobre **su capacidad de control de los avances de los Objetivos Estratégicos** de la IMF y lo que la Gerencia General está haciendo para lograrlos

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

30. Auto-calificación del Directorio sobre **su conocimiento de los problemas críticos** de la IMF y como la Gerencia General está avanzando en su solución

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

31. Auto-calificación del Directorio sobre **su capacidad de control de los problemas críticos** de la IMF y como la Gerencia General está avanzando en su solución

Muy Alto	★★★★★	
Alto	★★★★	
Medio	★★★	
Bajo	★★	
Muy Bajo	★	

32. Auto-calificación del Directorio sobre su grado de **Conocimiento** sobre los siguientes aspectos del entorno de las microfinanzas

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Expectativas y tendencias de la demanda/mercado					
Situación y tendencias de la competencia					
Expectativas y tendencias de los financiadores					
Requerimientos y perspectivas del Marco regulatorio					

33. Opinión del Directorio sobre la calidad de los **Reportes de la Gerencia General** al Directorio, en términos de utilidad para tomar decisiones y oportunidad

Utilidad para Decisiones	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

Oportunidad	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

34. Nivel de **Satisfacción del Directorio** respecto a la Gerencia General (efectividad y estilo de trabajo)

Efectividad	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

Estilo de Trabajo	
Muy Alto	★★★★★
Alto	★★★★
Medio	★★★
Bajo	★★
Muy Bajo	★

Cuestionario al gerente general

1. Cuales son, en su opinión, las ventajas competitivas de la IMF a los ojos de los clientes (propuesta de valor); enumere los tres más importantes, en orden de importancia

1.

2.

3.

2. Como describe la imagen institucional de la IMF en pocas palabras claves

Con los clientes

Con las fuentes
de financiamiento

Con las autoridades

Con el público
en general

3. Cuales son los puntos fuertes y puntos débiles de los productos y servicios de su organización respecto a los principales competidores; quienes son estos competidores.

Producto	Competidor	Puntos fuertes	Puntos débiles

4. Cuáles son a su criterio los dos principales productos y dos mercados nuevos (posibilidades de expansión) que deberían ser desarrollados:

Nuevos Productos a Desarrollar

¿A qué oportunidades responden?

Nuevos mercados por conquistar

¿A qué oportunidades responden?

5. Como evalúa las condiciones de trabajo en la IMF
Ambiente de trabajo

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★ ✕

Niveles salariales / compensaciones / incentivos

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★ ✕

Posibilidades de avanzar / hacer carrera

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★ ✕

6 Qué opina del sistema de información, software y de la disponibilidad de tecnología para que las agencias puedan brindar un buen servicio a los clientes e informar oportunamente a la gerencia superior.

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★ ✕

7. La Junta Directiva puede / debe cumplir dos papeles, uno de monitoreo y otro de apoyo a la Gerencia. Está cumpliendo o ve problemas / limitaciones.

Papel	Monitoreo de la Gerencia	Apoyo a Gerencia
Aspectos más positivos		
Problemas /limitaciones		

8. Cuales son los indicadores de desempeño institucionales más importantes de la IMF, qué valores tienen actualmente y como califica ese valor, considerando a los *benchmarks* de las microfinanzas.

Indicador	Valor y Calificación IMF en su sector	
	Valor #	Calificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

9. Comparando con los principales competidores cuáles son, a su criterio, las principales Fortalezas y las Debilidades de su institución

Fortalezas

Debilidades

10. Describa con sus palabras la razón de ser de la institución, es decir, la misión que la IMF debería asumir

11. Describa con sus palabras cómo debería ser la institución de acá a 5 ó 10 años, es decir, la visión de futuro que la IMF debería plantearse.

12. Como evalúa el desempeño de las áreas bajo su responsabilidad (directa e indirecta)

Áreas	Fortalezas	Debilidades
Gerencia de Operaciones o crédito		
Gerencia Financiera		
Jefes de Agencia		
Agentes de Crédito		

Cuestionario al Gerente de Crédito

1. Cuales son, a su criterio, los puntos fuertes y puntos débiles de los productos y servicios de su organización respecto a los principales competidores.

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

2. Qué mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes se utiliza en la IMF, y con qué frecuencia es utilizado

Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
-------	----------	---------	-------	---------	-----

3. Qué mecanismos de investigación de mercados clientes, la IMF utiliza para detectar necesidad de los clientes y en qué medida los servicios actuales las satisfacen.

Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
-------	----------	---------	-------	---------	-----

4. Cuáles son, a su criterio las principales necesidades o demandas de los clientes que NO están siendo atendidas en estos momentos.

5. Cuáles son a su criterio los principales productos nuevos que deberían ser desarrollados y/o productos actuales que deberían ser mejorados para atender esas necesidades o demandas desatendidas por los clientes.

Nuevos Productos a Desarrollar

Mejoramientos en los Actuales Productos

6. Describa brevemente el proceso utilizado en la identificación y desarrollo de productos en su IMF: cómo los identifican los responsables, quiénes participan, etc.

7. Indique los 2 ó 3 puntos fuertes y puntos débiles que más se destacan en la Gestión de las Agencias

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

8. Indique las 3 capacidades y las 3 limitaciones que más se destacan en los Agentes de Crédito

Capacidades

Limitaciones

9. Recordando los últimos 12 meses, ¿cómo calificaría usted la disponibilidad de liquidez para que las Agencias expandan sus carteras?

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★

10. ¿Cómo hace para verificar que las Agencias están aplicando correctamente los manuales de políticas y de procedimientos de crédito?

11. ¿Cuales son los 5 principales indicadores que utiliza para monitorear la red de agencias?

12. ¿Qué análisis regulares se hacen con esos Indicadores?

13. ¿Cómo hace para monitorear el funcionamiento de la red de agencias, y verificar que los problemas de cartera y de gestión se están solucionando? (Ej.: reuniones, informes regulares, informes específicos, visitas, llamadas telefónicas, etc.)

14. Que opina del sistema de información, software, y de la disponibilidad de tecnología para que las agencias puedan brindar un buen servicio a los clientes e informar oportunamente a la gerencia superior.

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★

Cuestionario a los Gerentes de Sucursales y Agencias

1. Cuales son, a su criterio, los puntos fuertes y puntos débiles de los productos y servicios de su organización respecto a los principales competidores.

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

2. Qué mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes se utiliza en su Agencia y con qué frecuencia es utilizado

Nunca		Eventual		Mensual		meses		6 meses		Año
-------	--	----------	--	---------	--	-------	--	---------	--	-----

3. Qué mecanismos de investigación de mercado, su Agencia utiliza para detectar necesidad de los clientes y en qué medida los servicios actuales las satisfacen.

Nunca		Eventual		Mensual		meses		6 meses		Año
-------	--	----------	--	---------	--	-------	--	---------	--	-----

4. Cuáles son, a su criterio las principales necesidades o demandas de los clientes que NO están siendo atendidas en estos momentos.

5. Cuáles son a su criterio los principales productos nuevos que deberían ser desarrollados y/o productos actuales que deberían ser mejorados para atender esas necesidades o demandas desatendidas de los clientes.

Nuevos Productos a Desarrollar

Mejoramientos en los Actuales Productos

6. Indique los 2 ó 3 puntos fuertes y puntos débiles que más se destacan en la Gestión de su Agencia

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

7. Indique las 3 capacidades y las 3 limitaciones que más se destacan en los Agentes de Crédito

Capacidades

Limitaciones

8. Recordando los últimos 12 meses, ¿cómo calificaría usted la disponibilidad de liquidez para que sus Agencias expandan sus carteras?

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★

9. ¿Cómo hace para verificar que los Agentes de su Agencia están aplicando correctamente los manuales de políticas y de procedimientos de crédito?

10. ¿Cuales son los 5 principales indicadores que utiliza para monitorear el desempeño de su Agencia?

11. ¿Qué análisis regulares se hacen con esos Indicadores?

12. Que opina del sistema de información, software, para que las agencias puedan brindar un buen servicio a los clientes e informar oportunamente a la gerencia superior.

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★

13. Cuales son las principales las 2 ó 3 ventajas y desventajas de su Agencia de la Organización respecto a los principales competidores, en términos de ubicación, accesibilidad, visibilidad, apariencia, comodidad, etc.

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

<hr/>	<hr/>

14. Cuales son, a su criterio los grandes temas que deben priorizarse en el proceso de planeamiento estratégico.

Cuestionario a los Gerentes de Sucursales y Agencias, Conclusiones

1. Cuales son, a su criterio, los puntos fuertes y puntos débiles de los productos y servicios de su organización respecto a los principales competidores.

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Producto:

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

2. Qué mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes se utiliza en las Agencia, y con qué frecuencia es utilizado

Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año

3. Qué mecanismos de investigación de mercado las Agencias utilizan para detectar necesidad de los clientes y en qué medida los servicios actuales las satisfacen

Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año
Nunca	Eventual	Mensual	meses	6 meses	Año

4. Cuáles son, a su criterio las principales necesidades o demandas de los clientes que NO están siendo atendidas en estos momentos.

5. Productos nuevos que deberían ser desarrollados y/o productos actuales que deberían ser mejorados para atender necesidades desatendidas de los clientes.

Nuevos Productos a Desarrollar

Mejoramientos en los Actuales Productos

6. Los puntos fuertes y puntos débiles que más se destacan en la Gestión de las Agencias

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

7. Capacidades y Limitaciones que más se destacan en los Agentes de Crédito

Capacidades

Limitaciones

8. Calificación de la disponibilidad de liquidez para que las Agencias expandan sus carteras?

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★

9. Medidas para verificar que los Agentes de las Agencias están aplicando correctamente los manuales de políticas y de procedimientos de crédito

10. Los principales indicadores que utiliza para monitorear el desempeño de las Agencias

11. ¿Qué análisis regulares se hacen con esos Indicadores?

12. Opinión de los Gerentes de Agencias sobre el sistema de información, software, para que las agencias puedan brindar un buen servicio a los clientes e informar oportunamente a la gerencia superior.

Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Crítica
★★★★★	★★★★	★★★	★★	★

13. Ventajas y desventajas de las Agencias respecto a los principales competidores, en términos de ubicación, accesibilidad, visibilidad, apariencia, comodidad, etc.

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

14. Grandes temas que deben priorizarse en el proceso de planeamiento estratégico.

3. Ventajas y Desventajas de respecto a los principales competidores

Ventajas	Desventajas

4. Posibilidades de mejoramiento

79. La tasa de interés efectiva: _____

80. Los rangos de montos del crédito: _____

81. Los rangos de plazos de pago del crédito: _____

82. Agilidad del proceso del crédito: _____

83. Los requerimientos de garantía: _____

84. La conveniencia del servicio: _____

85. La relación de negocio: _____

Cuestionario Organizacional al Personal Orientaciones

Aplicación

1. Esta encuesta es de tipo censal, es decir, debe ser aplicada a todas las personas de la organización, o de las áreas y secciones donde se aplique. Esta encuesta no es útil si se aplica solo a una muestra.
 - a. Lo mejor es aplicarse a toda la organización, pero si la IMF es muy grande y/o existen dificultades de logística, se puede aplicar sólo a algunas secciones o áreas.
 - b. Puede aplicarse a nivel de Agencias, y de ser así, debería aplicarse a todo el personal de todas las agencias. No es necesario incluir al personal de seguridad de las Agencias pues sus responsabilidades no interactúan con el resto del personal.
 - c. Puede aplicarse a nivel de Gerencia Central, incluyendo o no, a los gerentes de agencias, como parte del nivel gerencial de la IMF. En el caso de que los incluya, se debe incluir a todos los gerentes de todas las agencias.
2. Tal como se explica en la misma encuesta, las personas deberán responder la encuesta sin consultar ni conversar con los demás. La razón para ello es evitar las influencias mutuas, las respuestas dirigidas por otros, o la construcción de imágenes coordinadas, especialmente que los jefes orienten las respuestas de los subordinados. Las respuestas no son secretas ni reservadas. Después que las personas las respondan, ellas tienen toda la libertad para divulgar lo que han respondido. Pero cada persona debe responder su encuesta con base en su experiencia y percepción individual, sin conocer las respuestas de los demás.⁴⁹
3. Es conveniente que esta encuesta sea aplicada en forma simultánea en toda la organización o en las secciones en que esté siendo aplicada. La razón es evitar que las personas cuenten sus respuestas a los demás antes que estos hay respondido sus encuestas.
4. Es encuesta es rápida y solo requiere el uso de la memoria. Su aplicación no debe demorar más de 30 minutos.

Procesamiento e Interpretación

Este cuestionario es una herramienta muy poderosa pues permite establecer el organigrama real de la IMF, más allá de los manuales de organización y funciones.

La pregunta (1) permite conocer las funciones reales de las personas, y saber quiénes hacen qué cosas en la IMF. Es muy frecuente que las responsabilidades reales y las funciones formales muestren diferencias significativas. Por lo general, esas diferencias son indicios de informalidad en el funcionamiento real y/o de incompetencia o irresponsabilidad de las personas que deberían estar asumiendo formalmente las responsabilidades que están siendo asumidas por otros.

Los usuarios de las actividades (pregunta 1, Quiénes usan lo que usted elabora dan evidencias sobre como realmente funcionan los procesos internos en la IMF. Una comparación con los manuales puede ser muy esclarecedora.

La duración de las actividades y el porcentaje (%) del tiempo que está dedicado a cada una de ellas, permite conocer en qué las personas están utilizando su tiempo. Y da pistas para entender porque la productividad es baja, o alta, en algunas áreas. No hay que olvidar que el tiempo del personal es el recurso sobre el cual la organización y las personas tienen mayor discrecionalidad para su aplicación.

⁴⁹ Esto no es una sutileza, existen razones cognitivas de fondo para hacerlo. Quiénes estén interesados en conocer más sobre este tema puede leer el libro *The Wisdom of the Crowds* de James Surowiecki.

Por ejemplo: si los agentes de crédito están muy dedicados a cobranzas y/o a operaciones administrativas, respecto al tiempo que dedican a la colocación de nuevos créditos y a desarrollar las relaciones con sus clientes, es probable que tengan dificultad para expandir su cartera.

Cuando existen muchas diferencias en los tiempos dedicados a una misma actividad de parte de personal que tienen funciones similares y desempeños similares, ello puede ser una pista para encontrar métodos más (menos) productivos que otros, y organizar procesos de sistematización de los métodos más productivos y/o de intercambio de conocimientos al interior de ese grupo de personas.

Las preguntas (2) y (3) permiten dibujar el organigrama real de la IMF. Las relaciones de dependencia hacia arriba son muy claras para los seres humanos. Es decir, todos sabemos a quienes tenemos que responder, rendir cuenta y prestar informes. En ese aspecto las personas casi nunca se equivocan.

Es posible construir gradualmente el organigrama utilizando las respuestas de las personas, particularmente a la pregunta (2). Conectando los nombres en una hoja en blanco, después agrupándolos en los órganos a los que pertenecen. La pregunta (3) cumple una función de complemento, pues sus respuestas no tienen un impacto decisivo en la elaboración del organigrama. En caso de discrepancia entre las respuestas a las preguntas (2) y (3), la pregunta (2) tiene primacía.

Hecho el organigrama real, es decir, establecidas las relaciones de autoridad/dependencia con las cuales la IMF opera, es frecuente que se evidencien problemas de superposición de responsabilidades y de funciones, de personas que responden a más de un jefe, duplicidad de responsabilidades de supervisión, de gerentes que monopolizan gran cantidad de líneas de mando, de gerentes casi superfluos, etc.

El entendimiento del por qué la IMF funciona tal como la gente lo describe el organigrama real y no como está en el organigrama formal permite descubrir irresponsabilidades, falencias profesionales, estilos autoritarios de gestión, vicios de conducta funcional y muchos otros problemas en una IMF.

Los Productos

Esta encuesta puede generar una diversidad de productos, los dos más importantes son:

1. Un listado de hallazgos sobre las funciones del personal (pregunta 1), su consistencia y/o diferencia con sus funciones formales. Y sugerencias de exploración futura para aclarar algunos aspectos y para encontrar conocimientos que ayuden entender algunos problemas y a aumentar la productividad de la organización.
2. Un organigrama (funcional y líneas de autoridad) de la IMF, con comentarios respecto al organigrama formal explicando los problemas identificados y ofreciendo preguntas para exploración futura, a fin de entender por qué las cosas funcionan tal como fueron descubiertas y no como formalmente estaban establecidas.

Evaluación de la Red de Agencias

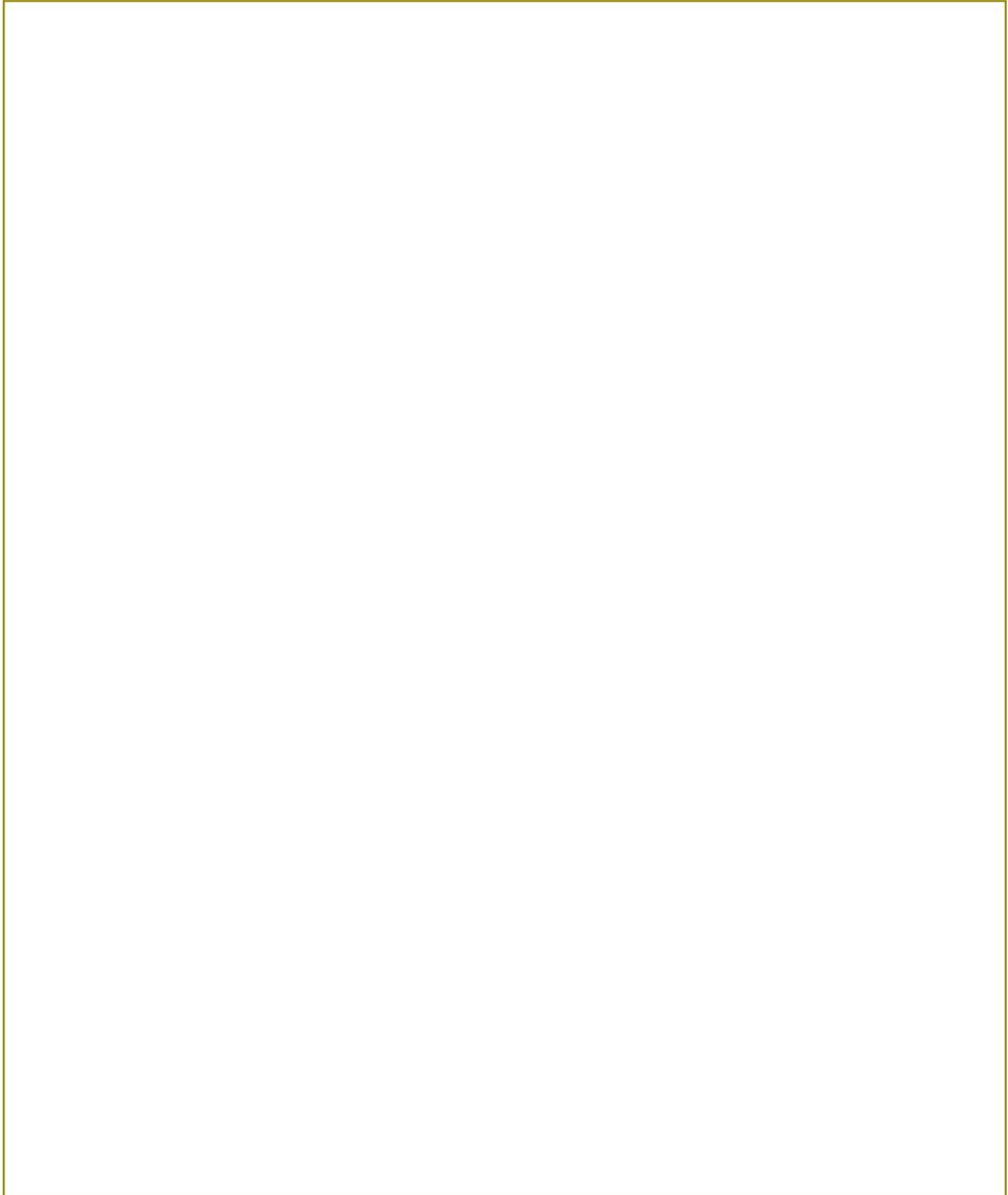
Este informe debe ser hecho para cada Agencia

Nombre de la Agencia:	
Ciudad/barrio de su ubicación:	

1. Dibuje manualmente un croquis, un mapa de ubicación de la **Agencia**, considerando los aspectos relevantes de su **entorno cercano**. Identifique, en ese mismo dibujo, la localización de las **agencias de los competidores**. Explícite en ese dibujo las principales vías de comunicación y las rutas de acceso desde esas vías hasta la Agencia.

Si la Agencia está dedicada, principalmente, al crédito urbano explícite la localización de los mercados y áreas de concentración de microempresarios. Si la Agencia está dedicada, principalmente, al crédito rural indique la distancia promedio y/o el tiempo de camino para que los clientes lleguen a la Agencia desde sus las áreas de producción y centros poblados rurales de donde vienen.

2. Dibuje manualmente un croquis del entrono mayor de la agencia, que incluya el mercado principal y los mercados secundarios hacia adonde la agencia tiene posibilidades de expandir su cartera de crédito. Incluya en el mapa las principales vías de comunicación hacia esos mercados y las agencias de los diversos competidores, tanto del mercado principal como de las potenciales áreas de expansión.



3. Considerando el **potencial de los mercados** (volumen de negocios en los próximos 5 años) donde la agencia está ubicada, clasifique la Agencia comparando con los mercados de las otras agencias de su misma organización. (una a cinco estrellas)

★★★★★	★★★★	★★★	★★	★
-------	------	-----	----	---

4. Considerando el **número actual de clientes y el volumen de negocios**, clasifique la Agencia en un ranking respecto a los principales competidores. (una a cinco estrellas)

★★★★★	★★★★	★★★	★★	★
-------	------	-----	----	---

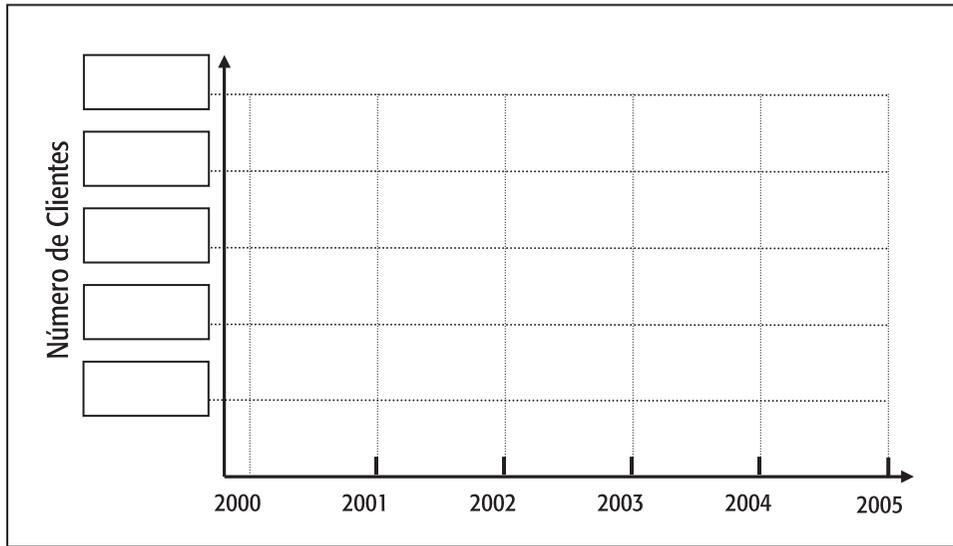
5. Considerando los aspectos del mercado y las características de la agencia, redacte brevemente la situación competitiva de la Agencia, sus ventajas y desventajas respecto a los principales competidores en los aspectos referidos a la accesibilidad, apariencia, visibilidad y comodidad

	Ventajas	Desventajas
Accesibilidad		
Apariencia		
Visibilidad		
Comodidad		

6. Pensando desde el punto de vista de los clientes. Evalúe la **visibilidad**, las **condiciones de acceso**, la **aparición** y la **comodidad de la Agencia** para la atención de los clientes, y establezca un ranking de su Agencia y de la competencia en ese ámbito, comenzando por la mejor hasta la peor. Considere su institución y los 3 ó 4 principales competidores. Si posible, anexe un par de fotos que sustente el orden asignado. (En el cuadro escriba el nombre de la institución)

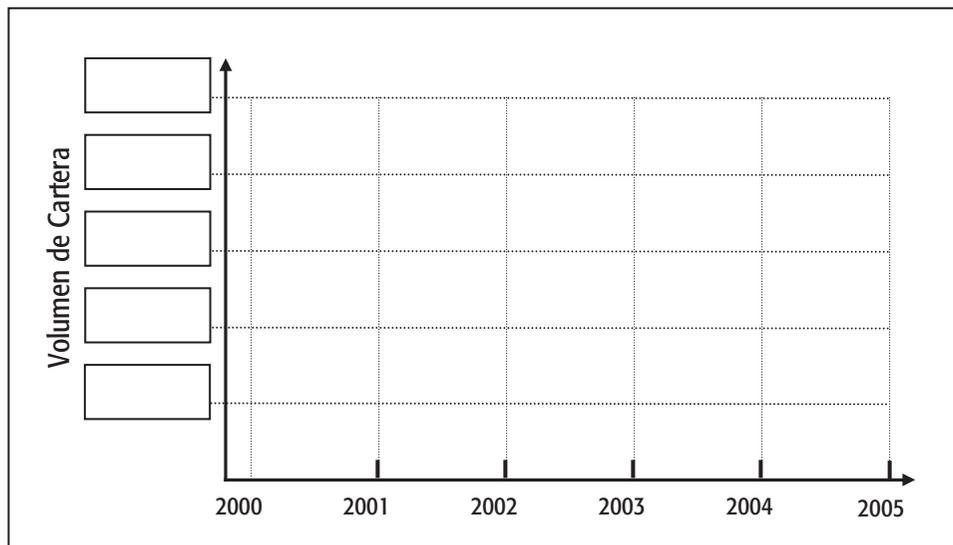
Accesibilidad	Apariencia	Visibilidad	Comodidad
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5

7. Muestre la evolución del número promedio de clientes de esa Agencia en los últimos 3 a 5 años. Escriba los números de los clientes y dibuje la línea del gráfico. Si posible haga el gráfico en Excel.



8. Describa brevemente y explique las variaciones (aceleraciones o desaceleraciones) en la curva de crecimiento del número de clientes

9. Muestre la evolución del monto de la cartera de esa Agencia en los últimos 3 a 5 años. Escriba los números de los clientes y dibuje la línea del gráfico. Si posible haga el gráfico en Excel.



10. Describa brevemente y explique las variaciones (aceleraciones o desaceleraciones) en la curva de crecimiento de la cartera de crédito

11. Estime la importancia a cada una de las barreras al crecimiento de la cartera de su Agencia.

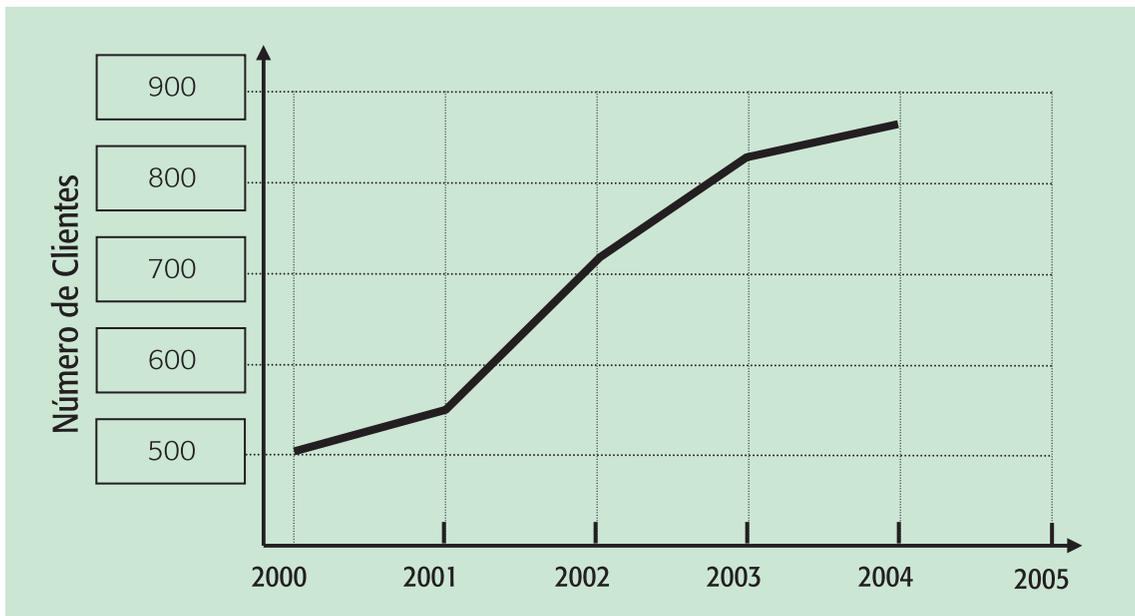
Barreras al Crecimiento de la Agencia	Importancia			
	0	1	2	3
a. Excesiva distancia a los nuevos mercados.				
b. Dificultad de acceso para los clientes				
c. Incomodidad, de instalaciones, para los clientes				
d. Tamaño del mercado local, ya no hay nuevos mercados				
e. Mala calidad de la cartera actual, mora alta, dificultad para recuperar, etc.				
f. Presencia y agresividad de competidores				
g. Estancamiento o crisis económica en algunos segmentos de mercado				
h. Sobreendeudamiento en algunos segmentos de mercado				
i. Cartera demasiado grande y/o difícil de administrar				
j. Deficiencias en los métodos de gestión de la Agencia				
k. Dificultad para administrar a los Agentes de Crédito				
l. Deficiencias tecnológicas: computadoras, comunicaciones, etc.				
m. Deficiencias en los medios de transporte de los Agentes de Crédito				
n. Deficiencias en la calificación del personal				
o. Sobrecarga de trabajo administrativo, burocratismo				
p. Deficiencias en las relaciones y/o en el grado de motivación del personal				
q. Incomodidad, de instalaciones, para el personal				
r. Centralización de las decisiones en la Oficina Principal				
s. Deficiencias de Back Office: liquidez, informes de cartera, etc.				
t. Excesiva distancia a la Oficina Principal.				
u. Otra:				
v. Otra:				

12. Conclusiones

Ejemplo del 1^{er} Croquis de Ubicación de la Agencia correspondiente al entorno cercano.



Ejemplo de Gráfico de Clientes



Evaluación de la Red de Agencias

Instrucciones

1. Esta Evaluación de la Red de Agencias debe ser distribuida a todas las Agencias y Sucursales de la IMF, y deberá ser llenada por los equipos de las Agencias y Sucursales
2. Si es posible, lo mejor es tener una reunión con todos los Gerentes de Agencia y explicarles que deben reunirse con los Agentes de Crédito y con el personal de atención al público, y llenar con ellos esta Evaluación. Caso no sea posible una reunión con todos los Gerentes de Agencias (si la IMF tiene una estructura nacional y las Agencias están muy distantes), hay que reunir con una parte y encargar a una persona de la IMF a que explique a los demás Gerentes de Agencia como llenar la Evaluación
3. Para responder las preguntas el equipo de cada Agencia o sucursal debe hacer una gira por su plaza, visitando las agencias de la competencia, revisando los mercados actuales y potenciales. Y, si posible, realizando algunas reuniones con clientes para consultarles sus opiniones sobre las diversas Agencias y tamaño de la competencia
4. Para las preguntas 3 y 4 considere las estrellas con el siguiente significado:

La más grande	★★★★★
Entre las grandes	★★★★
Entre las medianas	★★★
Entre las pequeñas	★★
La más pequeña	★

5. **iOjo con la pregunta 6!** Cada columna es un ranking, respecto a cada uno de los atributos (accesibilidad, Apariencia, Visibilidad, Comodidad). Lo que va en cada celda de esa matriz es el nombre de una institución microfinanciera

a. **Tomemos un ejemplo:** Supongamos una plaza en que operan mi IMF y más otras 6 instituciones que brindan microcrédito:

- i. Mi IMF
- ii. Financiera Confianza
- iii. Financiera de Crédito
- iv. Financiera Libertad
- v. Caja Municipal
- vi. CAC Cristo Redentor
- vii. CAC 7 de Septiembre

b. La matriz podría llenarse de la siguiente forma:

Accesibilidad	Visibilidad	Apariencia	Comodidad
1 Confianza	1 Confianza	1 Mi IMF	1 Caja Municipal
2 Mi IMF	2 Crédito	2 Confianza	2 Crédito
3 Crédito	3 Mi IMF	3 Caja Municipal	3 Confianza
4 Caja Municipal	4 Caja Municipal	4 Crédito	4 Mi IMF
5 Dos Septiembre	5 Dos Septiembre	5 Libertad	5 Libertad

Mi IMF sería la segunda en accesibilidad, la primera en apariencia, la tercera en visibilidad y la cuarta en comodidad. La Financiera Confianza, mi principal competidor en esa plaza, sería la primera en accesibilidad y en visibilidad, la segunda en apariencia y la tercera en comodidad. Mi IMF estaría en desventaja, respecto a la Financiera Confianza, en tres de los cuatro atributos de una agencia.

Respecto a la Financiera de Crédito, mi segundo gran competidor, la situación de mi agencia sería más equilibrada, le gano en accesibilidad y apariencia y pierdo en visibilidad y comodidad.

Casi siempre la accesibilidad y la visibilidad son los atributos más importantes, pero también puede suceder que algunos de los otros dos resulten críticos, de acuerdo a las condiciones particulares de cada plaza

De los resultados de esta pregunta deberían salir indicaciones para mejorar los atributos de cada una de las agencias que están siendo evaluadas

6. En los cuadros explicativos 8 y 10 hay que destacar y explicar porque la curvatura de la línea de tiempo varia hacia arriba o hacia abajo, qué factores explican esas variaciones. Por ejemplo, la curva puede dejar de crecer por alguna crisis económica, por algún factor de riesgo, por alguna campaña de no pago, etc. O puede ir hacia arriba por un incremento en las remesas familiares, la apertura de plantas industriales tipo "maquila," por el lanzamiento de algún producto de crédito muy exitoso, etc
7. La pregunta 11, correspondiente a las barreras al crecimiento de la cartera, lo ideal es fotocopiar esa página, y distribuirla a todo el personal de cada Agencia (Agentes de Crédito, Cajas, Recepcionistas, Gerente, etc.) y solicitar que la respondan cada uno por separado, sin consultar entre sí. Y después hacer una agregación de todos los votos de cada casilla y tomar como respuestas aquellos de mayor votación
8. En cuanto a las conclusiones, pregunta 12, es mejor que sea abierta, es decir que las personas escriban lo que consideren importante. Pueden ser lecciones aprendidas, pueden ser sugerencias para mejorar la agencia o puede ser algún otro tema

F4C Evaluación de la Red de Agencias

Conclusiones

Con base en las respuestas de las evaluaciones específicas de cada una de las Agencias de la IMF podemos arribar a las siguientes conclusiones:

1. Barreras al Crecimiento de la Red de Agencia	Importancia			
	0	1	2	3
a. Excesiva distancia a los nuevos mercados.				
b. Dificultad de acceso para los clientes				
c. Incomodidad, de instalaciones, para los clientes				
d. Tamaño del mercado local, ya no hay nuevos mercados				
e. Mala calidad de la cartera actual, mora alta, dificultad para recuperar, etc.				
f. Presencia y agresividad de competidores				
g. Estancamiento o crisis económica en algunos segmentos de mercado				
h. Sobreendeudamiento en algunos segmentos de mercado				
i. Cartera demasiado grande y/o difícil de administrar				
j. Deficiencias en los métodos de gestión de la Agencia				
k. Dificultad para administrar a los Agentes de Crédito				
l. Deficiencias tecnológicas: computadoras, comunicaciones, etc.				
m. Deficiencias en los medios de transporte de los Agentes de Crédito				
n. Deficiencias en la calificación del personal				
o. Sobrecarga de trabajo administrativo, burocratismo				
p. Deficiencias en las relaciones y/o en el grado de motivación del personal				
q. Incomodidad, de instalaciones, para el personal				
r. Centralización de las decisiones en la Oficina Principal				
s. Deficiencias de Back Office: liquidez, informes de cartera, etc.				
t. Excesiva distancia a la Oficina Principal.				
u. Otra:				
v. Otra:				
w. Otra:				

2. Principales Fortalezas de la Red de Agencias:

Cuadro Comparativo Interinstitucional de Productos

Institución:										
Productos	Rango Montos	Rango Plazos	Tasas Interés Efectiva	Modalidad de Pago	Garantías	Agilidad Crédito	Conveniencia	Relaciones	Comentario comparativo	
A										
B										
C										
D										
Comentario general:										

Información de Productos Servicios, “Instrucciones”

El propósito de esa actividad de recojo de información es obtener elementos para hacer entender las características actuales de la **competencia**, especialmente de sus productos y servicios y la realización de algunos análisis de competitividad.

La obtención de la información sobre Productos y Servicios puede ser obtenida por una pequeña labor de espionaje y sondeo de mercado, con los siguientes medios

- a. El aprovechamiento de los conocimientos de los agentes de crédito de la propia IMF
- b. El envío de un “Cliente” que obtenga esa información directamente de las agencias de las IMFs competidoras
- c. La realización de sondeo de opinión con mismos clientes de la IMF acerca de los servicios y productos de la competencia

Los datos sobre los productos y servicios deben ser comparados suponiendo la gestión del tercer crédito y no del primer crédito. El propósito es evaluar los atributos de los servicios a lo largo de una relación y no solo como una única oportunidad de negocio

1. El “rango de monto” se refiere a los rangos de monto promedio del 3er crédito para clientes con un mismo grado de capitalización
2. El “rango de plazos de pagos” igualmente se refiere a los rangos de plazos promedio del 3er crédito para clientes con un mismo grado de capitalización
3. La “tasa de interés efectiva” debe ser calculada reconstruyendo el flujo de pagos y aplicando la fórmula de la TIR que ofrece Excel
4. Los “Requerimientos de Garantías” se refiere a dichos requerimientos para el 3er crédito para clientes con un mismo grado de capitalización
5. La “Agilidad” se mide con base en el tiempo total de trámite del crédito, desde el momento en que el cliente se acerca por primera vez para solicitar el crédito hasta el momento en que recibe su cheque
6. La “Relación” se refiere a la existencia de políticas específicas para reconocer y premiar a los clientes por su cumplimiento en el pago puntual del crédito, que le permita sentir que está construyendo una relación de largo plazo y no solo está haciendo un negocio momentáneo
7. La “Conveniencia” se refiere a los costos de transacción que no están contenidos en la “Agilidad del Trámite” ni en la satisfacción de las “condiciones de garantía.” En términos afirmativos la conveniencia puede ser estimada en torno a las siguientes variables
 - ▶ Distancia o tiempo de acceso a la Agencia
 - ▶ Rapidez de la atención en la agencia
 - ▶ Disponibilidad de horarios de atención
 - ▶ Transparencia respecto a implicancias del contrato
 - ▶ Orientación útil para llenar documentos y realizar trámites
 - ▶ Formatos amigables, facilidad y ayuda para el llenado
 - ▶ Trato amigable y respetuoso

La conveniencia será el promedio de los valores, de 1 a 5, asignados a cada una de las variables.

Conveniencia	
Muy Alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Muy Baja	1

Realizadas las labores de espionaje y sondeo de mercado, se confecciona un fólder por competidor con tres elementos:

- a. Un cuadro de los productos indicando:
 - i. Rango de montos
 - ii. Tasas de interés (nominal y comisiones) o costo financiero
 - iii. Plazos de pago
 - iv. Modalidad de pago
 - v. Requerimientos de Garantías y documentos
 - vi. Calidad de la relación de negocios
 - vii. Agilidad del servicio
 - viii. Conveniencia de los servicios (costos de transacción)
- b. Un comentario comparativo de los productos, servicios y políticas de la competencia respecto a los propios.
- c. Folletos publicitarios de los productos de la competencia

Cuadro Comparativo Inter-institucional de Productos									
Institución:									
Productos	Rango Montos	Plazos	Tasas Interés Efectiva	Modalidad de Pago	Garantías	Agilidad Crédito	Conveniencia	Relación	Comentario comparativo por producto
A									
B									
C									
D									
Comentario general:									

10

Materiales Complementarios

En este último capítulo presentamos un conjunto de lecturas y materiales complementarios que serán de utilidad para el proceso de planeamiento estratégico y para la formación del consultor:

- ▶ *El Análisis FODA y el Cuadro de Mando Integral* son una breve explicación del análisis FODA y su relación con el Cuadro de Mando Integral, para explicitar como esos dos enfoques han sido aplicados en esta Guía
- ▶ *Las 5 Fuerzas de Michael Porter en las Microfinanzas* es una aplicación de ese concepto del análisis estratégico a las particularidades de las microfinanzas. Su lectura es útil para el análisis del entorno, las tendencias y los escenarios
- ▶ *Caracterización de los Microempresarios* es una recopilación de las características de cada uno de los segmentos microempresariales (urbanos) y su utilidad es en la fase de segmentación del mercado, las expectativas de valor de los clientes y en la interpretación del análisis competitivo de los productos
- ▶ *Priorización de Segmentos de Mercados Locales* es un caso real de aplicación del análisis de mercados (atractividad y priorización) en una plaza. Es un ejemplo de los que se puede hacer a nivel de sucursales y agencias después del proceso de planeamiento estratégico
- ▶ *Tasas de Deserción*, es la presentación de las dos fórmulas de cálculo de la deserción propuestas por CGAP en su Manual de Evaluación de IMF
- ▶ *Indicadores de Desempeño*, es una lista de indicadores, con definiciones breves, que pueden ser de utilidad en el momento de formulación de los objetivos estratégicos y/o de la elaboración del Cuadro de Mando Integral
- ▶ *Bibliografía Recomendada*, es una lista comentada de 18 libros que son indispensables, o altamente recomendables, para los consultores especializados en planeamiento estratégico, en el campo de las microfinanzas o en cualquier otro campo empresarial. Algunos están en castellano, pero otros solo se encuentran en inglés

El Análisis FODA y el Cuadro de Mando Integral

Algunos consultores han revisado los elementos del Cuadro de Mando Integral y se preguntan:

1. ¿Está el Cuadro de Mando Integral y el enfoque de la presente Guía, en desacuerdo con el análisis FODA?
2. ¿Dónde está el análisis FODA, piedra angular del Planeamiento Estratégico?
3. ¿Cómo combinar el análisis FODA con las orientaciones de la Guía?

Haremos una breve descripción del análisis FODA, sus propósitos y métodos, y después responderemos las preguntas.

El Análisis FODA

El análisis FODA es un enfoque que ha sido desarrollado con el fin de realizar un análisis integral de la organización y su entorno.

- ▶ El diagnóstico interno es resumido en un conjunto de fortalezas y debilidades (condiciones internas favorables o desfavorables a la realización de la misión de la organización)
- ▶ El diagnóstico externo es expresado en términos de Oportunidades y Amenazas. (Condiciones externas favorables y factores externos contrarios a la realización de la misión de la organización)

Las fortalezas y debilidades de la organización, en la presente Guía, se derivan del Auto-Diagnóstico. En dicho instrumento se revisan todas las facetas de la vida institucional, estructuradas según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Las oportunidades para una IMF pueden ser de seis tipos:

- ▶ demandas de servicios de crédito de los diversos segmentos de mercado, especialmente de aquellos que combinan las siguientes condiciones:
 - Gran volumen de operaciones potenciales y alta tasa de crecimiento
 - Buenas condiciones de relación rentabilidad/riesgo
 - Bajos niveles de presencia de la competencia y/o de rivalidad competitiva
- ▶ Las demandas de servicios de ahorros y otros servicios financieros que pueden ser atendidas en forma rentable por la IMF. Esas demandas deberán cumplir las mismas condiciones de las demandas de crédito
- ▶ Las fuentes de financiamiento, especialmente aquellas cuyas condiciones corresponden a las características de costo y plazo de las principales líneas de crédito de la IMF
- ▶ Los inversionistas, para las IMFs comerciales, que comparten la misión institucional y tienen interés en participar del accionariado de la IMF. (Ello dependerá de que los socios de la IMF tengan interés en ampliar la composición accionaria de la sociedad)
- ▶ Las fuentes de conocimientos (métodos de gestión, métodos de gobierno, procesos de servicios, pensamiento estratégico, etc.) que la IMF pueda acceder; incluidos los conocimientos que sus competidores dejan escapar de alguna forma
- ▶ Los potenciales aliados de la organización, sea para acceder a recursos, acceder a conocimientos, ingresar a nuevos mercados, u operar en otra escala institucional

Las amenazas para una IMF pueden ser de los siguientes tipos:

- ▶ La competencia, sea que ataca los mismos mercados con productos financieros similares o que reducen la demanda por medio de productos sustitutos a la oferta de la IMF (como las tiendas comerciales y supermercados que brindan crédito de consumo a sus clientes)
- ▶ Otras empresas que no compiten por los mismos mercados, pero que sí compiten por fondos, inversiones o por posibilidades de alianzas
- ▶ Las condiciones del entorno, especialmente normativas, que aumentan los riesgos del crédito, o que dificultan la libre expresión de las fuerzas del mercado (limitaciones a las tasas de intereses, normativas burocráticas, corrientes promotoras de no una cultura de no-pago, etc)
- ▶ Los factores de inestabilidad de los mercados financieros o de las actividades económicas, especialmente aquellas que afectan directamente a los microempresarios y pequeños productores urbanos y rurales

Como Desarrollar Ideas de Estrategias en Base al Análisis FODA

Se sugieren algunas preguntas como guías para pensar las estrategias o como Checklist para verificar si se está pensando bien. Utilizadas en forma combinada e iterativa, estas preguntas ayudan a concebir las estrategias:

Respecto a las oportunidades:

1. Cómo ampliar el nivel de provecho de las oportunidades con las fortalezas disponibles y en que secuencia
2. Cómo desplegar las fortalezas actuales para aprovechar mejor las oportunidades
3. Cómo combinar las oportunidades de mercado, de conocimientos, de recursos y de alianzas para avanzar más rápido al futuro

Respecto a las Amenazas:

4. Cómo neutralizar las amenazas y evitar que actúen contra los objetivos
5. Cómo manejar los problemas que puedan ser generados por las amenazas

Respecto a las fortalezas:

6. Qué grado de desarrollo de las fortalezas (actuales y nuevas) es necesario proponernos para aprovechar mejor las oportunidades
7. Cómo aprovechar y desarrollar las fortalezas existentes en dirección a los requerimientos en las oportunidades
8. Qué alianzas (estratégicas o tácticas) son necesarias para desarrollar las fortalezas y alcanzar los niveles de capacidad exigido por las oportunidades.
9. Cómo aprovechar al máximo las fortalezas actualmente disponibles y qué tipo de manejo de las oportunidades lo posibilitan

Respecto a las debilidades:

10. Cómo superar las debilidades críticas que le abren las puertas a las Amenazas
11. Cómo superar las debilidades que dificultan mejorar la desempeño respecto a las oportunidades

Respecto a la globalidad de la estrategia:

12. son las diferentes posibilidades de combinación de todos esos elementos y qué combinación es la más conveniente
13. Qué fases debe tener el proceso y qué Objetivo o grupo de Objetivos dará la lógica de cada fase.
14. Qué cambios inmediatos son indispensables para arrancar todo el proceso
15. Qué estructura orgánica posibilita operar a la opción seleccionada

Estas quince preguntas son las básicas. Cada situación particular requiere preguntas y análisis específicos.

Como Relacionar el Análisis FODA y los Objetivos Estratégicos

Los objetivos correspondientes a las perspectivas financieras y de mercado están directamente relacionados a las preguntas sobre las oportunidades y amenazas. En realidad los objetivos financieros y de impacto son el resultado del aprovechamiento de las oportunidades, especialmente de aquellas que se refieren a los mercados y recursos.

Los objetivos de procesos y de desarrollo se refieren principalmente a las preguntas relacionadas a las fortalezas y debilidades. Por ello es que se hacen con base en un análisis de las brechas entre las fortalezas necesarias para aprovechar las oportunidades y el actual estado de los factores internos. Los objetivos de procesos y los

objetivos de desarrollo son las nuevas fortalezas que la organización necesita construir para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades, especialmente de mercado.

En el Mapa Estratégico, respecto a los procesos internos y al desarrollo, esos objetivos están articulados por claras relaciones de causalidad, y todas las nuevas fortalezas, formuladas en términos de procesos internos, apuntan a crear la ventaja competitiva y la imagen que posibilitarán los resultados de mercado.

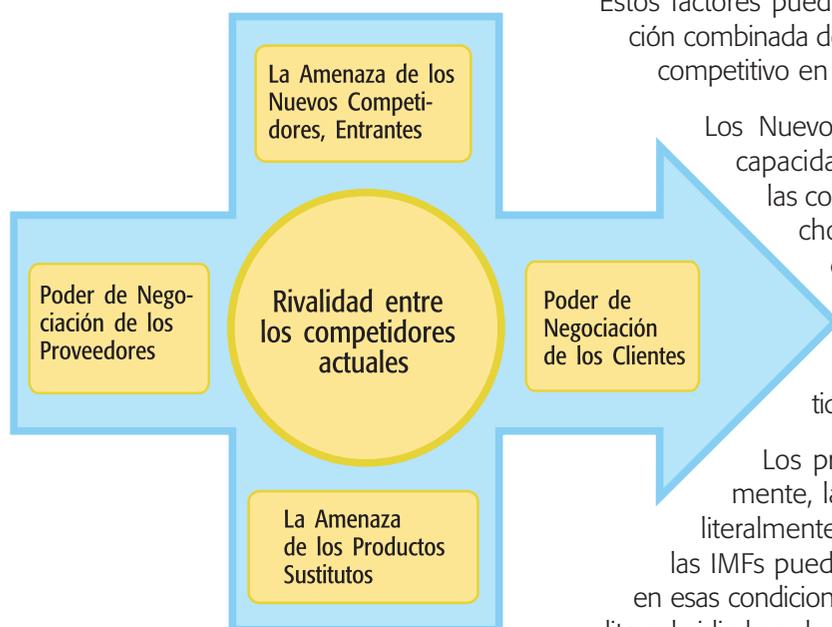
Para el consultor que conduce el proceso debe quedar claro que los objetivos estratégicos se formulan combinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de acuerdo a las 15 preguntas citadas anteriormente. La gran ventaja del Mapa Estratégico sobre los métodos tradicionales de análisis FODA es que explicita claramente las relaciones de causalidad que deben existir entre todos los objetivos estratégicos, posibilitando la concepción de estrategias mucho más consistentes que antes.

Las cinco Fuerzas de Porter en las Microfinanzas

La competencia es un factor poderoso del desarrollo de cualquier sector. La experiencia dice que mientras mayor es el nivel de competencia en un sector económico, más rápido evoluciona su capacidad de generación de valor.

Sin embargo, esa evolución no ocurre sin costos. Los más lentos terminan fuera del mercado, reclamando de su mala suerte y de la falta de oportunidades.

Estudiando la competencia en los sectores económicos, Michael Porter llegó a la conclusión de que el grado de competencia que predomina en un mercado no se refleja sólo en la presencia de los competidores sino en muchos otros factores.



Estos factores pueden ser agrupados en Cinco Fuerzas. La acción combinada de esos factores es lo que da forma al entorno competitivo en el cual las IMF's tienen que desenvolverse.

Los Nuevos Competidores o Entrantes traen nuevas capacidades, ideas y recursos. Su impacto en las condiciones de competencia puede variar mucho. Si los entrantes tienen gran disponibilidad de capital y son conocedores del negocio o cuentan con un soporte de conocimiento de alguna consultora especializada en microfinanzas, pueden transformarse competidores formidables en muy poco tiempo.

Los proveedores en microfinanzas son, principalmente, las fuentes de financiamiento. Esas fuentes, literalmente, definen las condiciones de los fondos que las IMF's pueden acceder. Las diferencias más importantes en esas condiciones se refieren al pago: crédito comercial, crédito subsidiado o donaciones. Dada la importancia que hoy día se le asigna a las microfinanzas por parte de la cooperación, no es de esperarse un endurecimiento de los requisitos de acceso a los fondos por parte de la IMF.

Los clientes son los factores que más rápido cambian en las microfinanzas. La existencia de las microfinanzas les posibilita una experiencia de aprendizaje sobre las diversas modalidades de productos y servicios, incrementando su capacidad de discriminación de los diversos componentes de la calidad y de los costos. (Ver los siete atributos de los productos financieros en otras secciones de esta Guía) Ese proceso de aprendizaje, combinado con el

aumento del número de IMF en el mercado, incrementa la capacidad de negociación de parte de los clientes.

Los productos sustitutos en microfinanzas provienen de dos grandes fuentes: la banca comercial y las empresas comerciales. La banca comercial se está dando cuenta cada día más de que los microempresarios constituyen un mercado gigantesco y buscan desarrollar productos y servicios que sustituyan los servicios de crédito y ahorro que ofrecen las IMFs. Las tarjetas de crédito y de débito son, probablemente, los dos productos de mayor potencial de los bancos comerciales. Las empresas comerciales, especialmente las cadenas de supermercados y centros comerciales (Malls) tienen sistemas de venta al crédito y tarjetas de crédito que están demostrando gran capacidad de penetración en los segmentos medios y superiores de los microempresarios.

Aspectos a Observar

Para entender como las Cinco Fuerzas moldean el ambiente competitivo ofrecemos un conjunto de aspectos y variables que deben ser observados:

El poder de los proveedores

- ▶ Los montos (mínimos, típicos y máximos) de fondos accesibles
- ▶ Impacto de las tasas de interés en los costos y posibilidades de diferenciación
- ▶ Las posibilidades de fuentes alternativas de fondos
- ▶ Grado de concentración de los proveedores de fondos
- ▶ Las calificadoras de riesgo y el acceso a las fuentes de fondos

En microfinanzas las fuentes de fondos son pocas y poderosas, poniendo las condiciones de acceso a los fondos.

El creciente papel de las calificadoras de riesgo constituye un ejemplo de ello.

Los Entrantes y las Barreras de entrada a la actividad de mi crofinanzas

- ▶ Las amenazas de la integración hacia delante: los bancos en las microfinanzas
- ▶ El tiempo de aprendizaje de los nuevos competidores
- ▶ Las barreras para el acceso a las fuentes de Fondos
- ▶ Las barreras legales para conformar IMF o Bancos dedicados a las microfinanzas.
- ▶ Σ El impacto de la escala en los costos o la escala mínima de rentabilidad
- ▶ Los requerimientos de capital: patrimonio y activos
- ▶ La importancia de las marcas existentes
- ▶ Las potenciales respuestas de la competencia ante un nuevo competidor.
- ▶ Los costos del conocimiento: software, procesos de crédito, planificación, etc

El poder de los Clientes

- ▶ Experiencia con los servicios de microcrédito y ahorro
- ▶ Grado de información de costos y calidad
- ▶ Identidades culturales, locales y/o sectoriales
- ▶ Sensibilidad al costo financiero y/o de transacción
- ▶ Acceso a servicios sustitutos
- ▶ Diversidad de opciones de productos y servicios en el sector
- ▶ Capacidad de diferenciación de productos y servicios

La amenaza de los sustitutos

- ▶ Los costos de cambio a la competencia
- ▶ La tendencia de los clientes: lealtad, sobreendeudamiento, etc
- ▶ Ventajas y desventajas de los sustitutos
- ▶ Las redes sociales de los usureros.
- ▶ Las compras adelantadas y los créditos en insumos
- ▶ Las tarjetas de crédito y de débitos de los bancos y supermercados

Grado de rivalidad

- ▶ Niveles de concentración de la industria, la fuerza de las 2, 3, 4, 5 ó 6 IMF más grandes
- ▶ Tasa de crecimiento de la industria
- ▶ Costos fijos y valor agregado
- ▶ Niveles de capacidad instalada y financiera ociosa (exceso de liquidez)
- ▶ Diversidad de rivales (a mayor diversidad de rivales, mayor la rivalidad)
- ▶ Márgenes entre intereses activos y pasivos en la industria
- ▶ Grado de madurez de la industria
- ▶ Tipos de diferenciación competitiva: calidad y/o costo
- ▶ Grado de desarrollo institucional de los competidores

Cuando la industria es más concentrada en pocas IMF, los factores de monopolio predominan y los niveles de competencia son menores. La competencia o rivalidad, entre 3 IMF muy grandes es menor que la rivalidad entre 6 grandes.

Esta lista es sólo una muestra de los aspectos adonde mirar para formarse una idea de los factores que están dando forma a la competencia en cada país.

Caracterización de los Microempresarios

Las Microempresas, en el sentido que nos referiremos en esta Guía corresponden a una gran diversidad de unidades económicas. Las caracterizaciones que haremos enseguida son generalizaciones con base en el volumen de su capital de trabajo y de sus activos fijos. Al interior de cada uno de esos segmentos hay diferencias sociales, económicas y culturales bastante significativas, especialmente si consideramos las áreas urbanas y rurales. Sin embargo, en conjunto esos segmentos comparten muchos de los rasgos listados.

Entenderemos por Microempresa a las empresas que operan con un grupo reducido de personas (1 a 5), son manejadas directamente por sus dueños, mantienen un alto grado de informalidad fiscal y contable, rotan su capital en períodos de días, semanas o pocos meses, están mayoritariamente en el sector comercio.

Las características que se listan abajo son los rasgos más comunes. En la práctica la realidad es más compleja y puede combinar algunos de ellos en forma sorprendente.

Emergentes	Transición	Consolidado
<ul style="list-style-type: none"> Las Microempresas de Emergentes se encuentran en la base de la pirámide, son aquellos que están saliendo de situaciones de desempleo con base en un esfuerzo continuo de aprovechamiento de pequeñas oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Las microempresa de Transición es el siguiente peldaño en la pirámide, esta categoría está migrando de la subsistencia a un nivel de vida más estable, pero todavía con alto grado de precariedad 	<ul style="list-style-type: none"> Las Microempresas Consolidadas son una categoría donde se registra no solo un importante salto cuantitativo como cualitativo con relación a las categorías anteriores
<ul style="list-style-type: none"> Su capital de trabajo se valora en decenas o pocos cientos de dólares y sus activos son, por lo general, insignificantes. Y su capital de trabajo rota diariamente o en pocos días 	<ul style="list-style-type: none"> Su capital de trabajo se valora en varios cientos de dólares y rota en días o semanas. Sus activos son, por lo general, de pocos miles de dólares. Y tienen ya 1 ó 2 empleados no muy regulares, normalmente parientes directos 	<ul style="list-style-type: none"> Su capital de trabajo se valora en miles de dólares y rota en pocos meses. Sus activos son, por lo general, de decenas de miles de dólares. Y tienen ya 2 a 5 empleados regulares, normalmente parientes directos
<ul style="list-style-type: none"> Su experiencia empresarial típica es de 1 ó 2 años, en ese rubro, sea por que son principiantes o porque han tenido fracasos o problemas en sus experiencias empresariales previas 	<ul style="list-style-type: none"> Su experiencia empresarial típica es de 2 a 5 años, en ese rubro y sus experiencias empresariales previas son más diversificadas. Ellos tienen más conocimiento sobre las características y ciclos del negocio, conocen mejor su rubro y el entorno donde operan, han tenido tiempo para cultivar relaciones e identificar oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Su experiencia empresarial típica es de más 5 años, y tienen un amplio conocimiento sobre las características y ciclos del negocio, conocen bien su rubro y el entorno donde operan, y tienen estructurada una red de relaciones que le permite identificar y aprovechar las oportunidades de negocio
<ul style="list-style-type: none"> El patrimonio familiar y las condiciones de vida de estos microempresarios son bastante precarias, carecen de condiciones básicas, como servicios públicos (agua, luz, etc.) y su acceso a los servicios sociales (educación, salud) también es restringido 	<ul style="list-style-type: none"> El patrimonio familiar se ha incrementado, y puede estimarse en unos pocos miles de dólares, menor a \$10 mil y la vivienda es el principal activo 	<ul style="list-style-type: none"> El patrimonio familiar es considerable, superior a \$10 mil. La casa continúa siendo el activo más valioso, pero en esta categoría existen otros activos valiosos como carros, electrodomésticos, etc

Emergentes	Transición	Consolidado
<p>▶ Sus ingresos familiares están alrededor de 1 ó 2 dólares per cápita día, muy por debajo de los mínimos requeridos para cubrir una canasta básica de consumo (alimentos, servicios públicos, servicios sociales, transporte, vestimenta, educación, esparcimiento, vivienda)</p>	<p>▶ Sus ingresos y condiciones de vida son algo mejor que en la anterior categoría, \$2 a \$4 per cápita por día son cantidades referenciales para ese segmento. Su nivel de acceso a los servicios públicos y sociales sigue siendo precaria, aún que algo mejor que el segmento de subsistencia</p>	<p>▶ Sus ingresos y condiciones de vida ya están claramente por encima de la línea de pobreza, \$5 a \$8 per cápita por día son cantidades referenciales para ese segmento. Tiene acceso a los servicios básicos (públicos y sociales), esto se debe a que sus ingresos en muchos casos superan los mínimos requeridos</p>
<p>▶ Sus condiciones de vivienda son precarias, y frecuentemente viven con parientes, o en casas fabricadas por ellos mismos con material reciclado: latas, bambú, cartón, etc.; en lotes invadidos y sin títulos de propiedad. La ubicación de sus viviendas es en zonas pobres y/o económicamente decadentes de las ciudades, o en áreas rurales peri-urbanas</p>	<p>▶ Las condiciones de su vivienda son menos precarias. En su mayoría, ya no viven con parientes y están en proceso de construcción de sus casas con ladrillos y cemento. La ubicación de sus viviendas, en su mayoría, es en zonas pobres pero con claras señales de mejoramiento. La documentación de propiedad, en la mayoría de los casos no está formalizada, pero es una aspiración clara en ellos</p>	<p>▶ Las condiciones de su vivienda son bastante aceptables, la casa generalmente ya está construida. Muchos de ellos ya han formalizado sus documentos de propiedad. La ubicación de sus viviendas, en su mayoría, es en zonas de clase media baja, pero emergente pero con claras señales de consolidación urbana</p>
<p>▶ Por lo general son inmigrantes de origen rural recién llegados a la localidad</p>	<p>▶ Por lo general son inmigrantes de origen rural, pero ya llevan 5 ó 10 años operando en la localidad</p>	<p>▶ Su composición social no es tan definida, pueden ser inmigrantes de primera y de segunda generación, o de origen netamente urbano</p>
<p>▶ Son familias relativamente jóvenes, 2 adultos más 1 ó 2 niños pequeños es una configuración muy frecuente, y 25 ó 30 años son edades típicas para los parientes</p>	<p>▶ La familia promedio es de aproximadamente cinco personas. La edad aproximada de los padres de familia está entre treinta y cuarenta años. La escolaridad es una preocupación importante para los niños. Frecuentemente ambos cónyuges trabajan, combinando algún empleo con la actividad empresarial, o compartiendo tareas en la misma unidad económica</p>	<p>▶ La familia, en términos de número ya está consolidada, y tiene entre 5 y 6 miembros. Es probable que algunos de los hijos ya vivan en forma independiente. El grado de escolaridad de esta familia es relativamente aceptable, y existe una alta valorización de las actividades educativas. Ambos cónyuges trabajan. Es normal que parte de los hijos también trabajen, en el negocio de la familia o en otros negocios</p>
<p>▶ Viven en el día a día, o con horizontes muy breves de planificación económica. Su mediano plazo se mide en semanas y su largo plazo se mide en meses</p>	<p>▶ Combinan el día a día con la programación semanal, o sus horizontes de planificación económica siguen siendo muy breves. Su mediano plazo se mide en meses (campañas o temporadas comerciales) y su largo plazo se mide en 1 ó 2 años</p>	<p>▶ Combinan la programación semanal con la mensual, o sus horizontes de planificación económica siguen siendo breves. Su mediano plazo se mide en 1 ó 2 años y su largo plazo se mide entre 3 hasta 5 años</p>

Emergentes	Transición	Consolidado
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sus modalidades de ahorro son principalmente en especie: acumulación de materiales de construcción, de stock de insumos y/o mercadería, de animales vivos, etc ▶ Por lo general su acceso al crédito y su experiencia crediticia son reducidas o nulas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los ahorros financieros en este segmento son escasos, siguen utilizando la modalidad de ahorrar en especie, pero ya combinando con algo de ahorro financiero, orientados principalmente a construir su casa, comprar de enseres para la vivienda, ampliar el volumen del negocio ▶ Por lo general ya tienen acceso a algún tipo de crédito y experiencia crediticia. El crédito que obtienen, lo usan como complemento a su capital de trabajo. En ausencia de financiamiento de instituciones formales, ese segmento utiliza el crédito de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existen ahorros financieros en esta categoría, en primer lugar porque sus ingresos lo permiten, pero también porque sus expectativas de vida son relativamente complejas y ambiciosas, algo similar a las de la clase media: carro, estudios superiores de los hijos, electrodomésticos, etc ▶ Su experiencia crediticia en instituciones financieras formales es relativamente amplia, es común que tengan 2 ó más proveedores de crédito con quienes operan regularmente
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generalmente esta categoría de microempresarios constituye entre 80% y 90% de la masa total de micro y pequeñas empresas. Y en época de estancamiento y/o de crisis económica su tasa de crecimiento numérico es muy superior a los demás segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generalmente esta categoría de microempresarios constituye entre 10% y 15% de la masa total de micro y pequeñas empresas. Ese segmento es más sensible a las dinámicas de crecimiento, de estancamiento y/o de crisis económica 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generalmente esta categoría de microempresarios constituye entre 5% y 10% de la masa total de micro y pequeñas empresas. Ese segmento es más sensible a las dinámicas de crecimiento, de estancamiento y/o de crisis económica
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Su nivel escolar es primario y/o tienen algún grado de analfabetismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Su nivel escolar es primario y/o parcialmente secundario, aunque sigan presentando algún grado de analfabetismo, especialmente mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Su nivel escolar también es diversificado: primario, secundario e incluso algunos con, estudios superiores inconclusos
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Como un corolario de los puntos anteriores, su demanda de crédito es de bajos montos, de corto plazo, y de bajo requisito de garantías 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Su demanda de crédito todavía continúa siendo de bajos montos y de corto plazo, pero ha mejorado estabilidad económica, aun cuando todavía no ofrecen colaterales reales, cuando muchos avales personales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Como disponen de capacidad de ingresos y de ahorros ya consolidadas pueden acceder a montos más elevados. Los plazos que requieren son entre mediano y largo (entre dieciocho y más meses); además está en condiciones de ofrecer colaterales reales, por valores que pueden cubrir los montos de los créditos solicitados

Tasas de Deserción y Tasas de Detención

La tasa de deserción es un indicador importante acerca de la satisfacción del cliente y de la imagen que la IMF está proyectando en las plazas donde tiene sus agencias. La Tasa de Retención es la diferencia entre la Tasa de Deserción y la unidad; ($TR=1-TD$).

En el corto plazo la Tasa de Deserción refleja la incapacidad de la IMF de conservar sus clientes y la necesidad de realizar un esfuerzo continuo de captación de nuevos clientes, sólo para reponer los clientes que está perdiendo. Ese esfuerzo continuo de reposición de clientes insatisfechos genera un incremento en los costos operativos de la IMF y disminuye la rentabilidad general de sus clientes. En un mediano plazo, una tasa de deserción alta genera una gran masa de ex-clientes que tienen una opinión negativa de los servicios de la IMF. Esos clientes, en sus conversaciones con sus amigos y familiares irradian una imagen negativa de la IMF ante una fracción importante de su mercado potencial. En el largo plazo, la IMF puede verse "cercada" por una barrera invisible de ex-clientes que tienen un sentimiento desfavorable hacia ella y que difícilmente aceptarán volver a utilizar sus servicios.

El CGAP, en su "*Formato para la Evaluación de las Instituciones Microfinancieras*" ofrece dos fórmulas para el cálculo de la Tasa de Deserción. Esas fórmulas, según CGAP, "arrojarán una tasa de deserción útil para cualquier período dado; estos cálculos no son sensibles a la tasa de aumento del número de clientes, y toman en cuenta el hecho de que los clientes con frecuencia solicitan un nuevo préstamo después de una pausa":

Su primera fórmula es:

$$1) TD = 1 - (PC \div PPP),$$

Donde

- ▶ TD es la tasa de deserción durante el período,
- ▶ PC son los préstamos complementarios (todos los nuevos préstamos otorgados durante el período, excluidos los préstamos iniciales a prestatarios que son clientes por primera vez), y
- ▶ PPP son los préstamos pagados durante el período.

Su segunda fórmula es:

$$2) TD = NC - \frac{(CA_{final} - CA_{principio})}{CA_{principio}}$$

Donde

- ▶ NC es el número de nuevos clientes que reciben el primer préstamo durante el período;
- ▶ CA_{final} es el número de clientes activos al final del período,
- ▶ CA_{principio} es el número de clientes activos al principio del período.

Matriz de Análisis Estratégico de Segmentos de Mercados Locales

Esta Matriz ha sido creada como un instrumento para definir las prioridades en términos de expansión de cartera en los diversos segmentos de mercado de una plaza específica. Este análisis debe ser realizado por el mismo personal de la Agencia, para aprovechar el conocimiento que ellos poseen sobre su plaza.

Introducción

Esta Matriz está elaborada por segmentos de mercado. Esos segmentos de mercado fueron establecidos con base en sus necesidades de servicios de crédito. Ello significa que detrás de cada segmento de mercado está un segmento de actividades económicas y una necesidad específica de crédito para esas actividades.

Si se considera conveniente se puede hacer antes una matriz de los segmentos de las actividades económicas (filas) versus las necesidades específicas de crédito para esas actividades (columnas). El contenido de las celdas de esa matriz son los montos anuales de operaciones (como la segunda columna de la matriz abajo).

En función de esos montos se seleccionan los segmentos más importantes y se elabora la presente Matriz de análisis del mercado. Para la gran mayoría de instituciones de microfinanzas (medianas y pequeñas) la experiencia permite saber cuáles son los 6 a 12 segmentos más importantes, sin necesidad del análisis anterior.

Tamaño y Perspectivas de los Segmentos de Mercado y su Peso en la Cartera Actual				Presencia y Agresividad de la Competencia				Potencial de Rentabilidad y de Competitividad		
Segmentos de Mercado	Valor del Segmento	Crecimiento	Cartera 2004	Competidores Principales				Rentabilidad Riesgo	Competitividad	
				1º	2º	3º	4º		Actual	Futura
Capital de Trabajo Pequeños Comerciantes	23 millones	↑↑	20%	1 ↑↑↑↑	1 ↑↑↑↑	3 ↑↑	↑↑	↑↑↑↑ ↓	↑↑	↑
Capital de Trabajo Pequeños Industriales	2.4 millones	→	2%					↓		
Consumo para Asalariados	7.0 millones	→	8%	2 ↑↑↑↑	2 ↑↑↑↑		↑↑	↓	↑↑	↑↑
Capital Trabajo Pequeño Productor de Café	64 millones	→	28%	↑	⇒	3 ↑↑	↑↑	↓	↑↑↑↑	↑↑↑↑
Capital Trabajo Pequeño Productor Grano Básico	40 millones	↑↑	10%	⇒	⇒	2 ↑↑↑↑	2 ↑↑↑↑	↓	↑↑↑↑	↑↑↑↑
Engorde de Ganado Pequeños Productores	20 millones	↑↑ ↑	12%	3 ↑↑	⇒	1 ↑↑↑↑		↓	↑↑↑↑	↑↑
Crianza de Ganado Pequeños Productores	31 millones	↑↑ ↑	12%	3 ↑↑	⇒	1 ↑↑↑↑	1 ↑↑↑↑	↓	↑↑↑↑	↑↑
Infraestructura Pequeños Productores de Ganado	13 millones	↑↑ ↑	11%	↑	↑	↑↑	↑↑	↓	↑↑↑↑	↑↑

Esta Matriz es sólo un apoyo para hacer los análisis. Hay que saber profundizar en los diversos aspectos particulares y saber descubrir los patrones parciales y los patrones del conjunto.

Mientras se hace el análisis es fundamental dar un tiempo para identificar y poner a prueba las creencias con las cuales se ha venido analizando e imaginando el mercado. Esos momentos para reconsiderar las creencias son fundamentales para descubrir nuevas posibilidades.

Elaboración

Primero hay que comprender que el llenado de cada celda de la Matriz tiene detrás de sí una gran cantidad de cálculos, análisis y estimaciones.

Mientras más la organización conozca de marketing, de su mercado y de sus productos mejores serán los cálculos, análisis y estimaciones con los cuales se determine el valor de cada celda.

Una vez definidos los valores de cada celda, ellos serán utilizados en los análisis y conclusiones subsiguientes. Es decir, si los valores de las celdas están bien o mal, los análisis y las conclusiones van estar bien o mal.

La Matriz tiene tres secciones claramente definidas:

- ▶ Tamaño y Perspectivas de los Segmentos de Mercado y su Peso en la Cartera Actual
- ▶ Presencia y Agresividad de la Competencia
- ▶ Potencial de Rentabilidad y el grado de Riesgo del Segmento y el Potencial de Competitividad de la Organización

El estimado de los valores de las celdas se hace como sigue:

- 5) Tamaño y Perspectivas de los Segmentos de Mercado y su Peso en la Cartera Actual

Esta primera parte describe los diversos segmentos de mercado en términos de:

- a) Su tamaño actual se estima con base en el volumen de operaciones de negocio (en este caso crédito) que se puede hacer con ese segmento anualmente. Ello se estima multiplicando el número total de los potenciales clientes por el crédito promedio actual y por la rotación anual de ese producto en la cartera actual
- b) Las perspectivas de crecimiento se estiman con las tasas de crecimiento de los últimos 3 a 5 años modificadas por las tendencias macroeconómicas visualizadas previamente. La idea es estimar si las tendencias macroeconómicas van acelerar, desacelerar o invertir la evolución reciente del segmento de mercado
- c) La composición de la cartera actual, en porcentajes, sirve para evidenciar la importancia que ese segmento está teniendo para la estrategia y para las ventas y los ingresos actuales de la organización

El volumen de operaciones a considerar no es solo de los actuales clientes de la organización sino del mercado potencial.

Es decir, los clientes actuales de la organización, más los clientes de la competencia, más los segmentos potenciales que todavía no son clientes de ninguna organización.

- 6) Presencia y Agresividad de la Competencia

- a) Esta segunda sección está dedicada a la competencia en términos de su presencia actual y de su agresividad para expandir sus operaciones en cada uno de esos segmentos. Su propósito es anticiparse a la conducta futura de la competencia. Es una forma de visualización de su estrategia futura. En el cuadro esa estrategia futura se expresa como agresividad. Naturalmente, la identificación de la agresividad no elimina la necesidad de tener una visión completa de la estrategia de la competencia
- b) La calidad de esta sección dependerá en forma crítica del nivel de conocimiento que la organización tenga de la competencia

- 7) Potencial de Rentabilidad y el grado de Riesgo del Segmento y el Potencial de Competitividad de la Organización

- a) La rentabilidad del segmento se estima sobre la base de la actual rentabilidad de la parte de la cartera dedicada al segmento, considerando el impacto de las tendencias macro económicas y de las estrategias de la competencia

- b) El grado de riesgo se estima con base en la historia de los riesgos en esos segmentos, considerando también el impacto de las tendencias macro económicas y de las estrategias de la competencia
- c) La competitividad actual se estima comparando la organización con sus principales competidores, sobre la base de la capacidad de expansión en el segmento y al grado de satisfacción de los clientes
- d) El potencial de competitividad se establece considerando las expectativas de valor del segmento de mercado y comparando la potencialidad de la organización y de sus competidores para responder mejor a esas expectativas de valor. No hay que olvidar que las expectativas de valor del mercado se expresan en torno a los aspectos de calidad y de costo (financiero y de transacción) de los productos y servicios

Análisis un Ejemplo

En términos generales se puede identificar tres grandes segmentos de mercado

- 1) Demanda de Crédito para Capital de Trabajo de Pequeños y Medianos Comerciantes
- 2) Demanda de Crédito para Capital de Trabajo de Pequeños Productores de Café y Granos Básicos
- 3) Demanda de Crédito para Capital de Trabajo y Pequeñas Inversiones de Pequeños y Medianos productores Ganaderos

Capital de Trabajo de los pequeños y medianos comerciantes

La demanda de los pequeños y medianos comerciantes representa un 12% de la demanda local de crédito, está creciendo en forma moderada. Este segmento representa el 20% de la cartera actual de la Organización. Además es un segmento en que los créditos son bien rentables y su riesgo es moderado.

Sin embargo, la Organización tiene dos problemas:

- Los dos principales competidores de la zona son fuertes en esos segmentos y le dan una alta prioridad en sus estrategias futuras
- Por la idiosincrasia de los comerciantes (bajo interés en el ahorro y poca tendencia a la lealtad), y la lentitud actual de los créditos de la Organización, esta tiene dificultad para desarrollar ventajas competitivas importantes en esos sectores

A pesar de lo interesante que es este segmento la postura de Organización deberá ser más de **profundización de las relaciones de negocio** antes que de expansión.

Capital de Trabajo de Pequeños Productores de Café y Granos Básicos

La demanda de los pequeños productores de Café y Granos representa la mitad (52%) de la demanda local de crédito. Por la reciente crisis del café la mayoría de los competidores no está dando importancia a esos segmentos.

Su importancia en la cartera actual de la Organización es de casi 40%. En términos de competitividad actual y potencial la Organización tiene ventaja respecto a sus competidores, por la combinación de ahorro y crédito, por su imagen local y por su mayor posibilidad de relación con los clientes y el conocimiento de esos dos segmentos.

Sin embargo, esos dos segmentos, especialmente el café, tienen tres problemas: su potencial de rentabilidad es bajo, crecen poco y son muy riesgosos.

Por su importancia en la demanda local total y su peso relativo en la cartera actual de la Organización, esos segmentos merecen una atención especial. La postura de Organización deberá ser de consolidar su presencia en ese sector y **diversificar las relaciones de negocio con la familia**, incorporando a otras actividades productivas, de servicios y de comercio que las familias realizan.

Capital de Trabajo y Pequeñas Inversiones de Pequeños y Medianos productores Ganaderos

Juntos estos segmentos representan un tercio de la demanda local (32%) y sus perspectivas de crecimiento son muy buenas en los próximos años. La rentabilidad de esos segmentos es media alta y su nivel de riesgo es más bajo que todos los otros segmentos

Además su peso actual en la cartera de la Organización es de un 35%. La competitividad actual de la Organización en esos segmentos es alta y sus posibilidades futuras de competitividad son medianas.

Aparentemente los principales competidores no están dando la prioridad que este segmento merece brindando así una excelente oportunidad temporal a la Organización.

La postura deberá ser de expansión de la cartera en estos segmentos adecuando los productos, y especialmente los servicios, a las expectativas de valor de esos segmentos.

Los otros segmentos

En este escenario estos son los tres grupos de segmentos más importantes, el tratamiento particular a cada uno de ellos dependerá de las condiciones particulares de cada plaza.

El tratamiento a los otros segmentos de mercado será, en general, complementar a estos tres, buscando aumentar la productividad de la cartera y la imagen de la Organización en cada plaza.

Indicadores de Desempeño

La calidad de la gestión de una organización depende mucho de los aspectos que son monitoreados y medidos en forma sistemática.

Los indicadores de desempeño son esos aspectos.

Los indicadores de desempeño son variables que posibilitan observar aspectos específicos de una organización, tanto de su situación como de su evolución. Los indicadores de desempeño permiten establecer metas en esos aspectos y observar su grado de cumplimiento.

Por ello, una decisión que incide de manera importante en la calidad de la gestión es la selección de los Indicadores de Desempeño con los cuales elaborar el Cuadro de Mando Integral.⁵⁰

Los indicadores que presentamos están organizados en función de la estructura del Cuadro de Mando Integral:

- ▶ Resultados Financieros y Empresariales
 - Legitimidad Social, Desarrollo Empresarial, Resultados Financieros
- ▶ Resultados de Mercado
 - Participación en el Mercado, Propuesta de Valor, Imagen de Marca
- ▶ Procesos Internos
 - Gobernabilidad, Eficiencia Financiera, Procesos Financieros, Eficiencia Operativa, Desarrollo de Productos, Calidad de Portafolio, Gestión de Portafolio, Gestión de Clientes, Responsabilidad Social
- ▶ Desarrollo
 - Recursos Humanos, Tecnología de Información, Alineamiento de la Organización

⁵⁰ La evolución de los indicadores en las microfinanzas está marcada por las necesidades diagnósticas de las instituciones que apoyan el desarrollo de las instituciones de microfinanzas. Por ello hay un énfasis en los aspectos financieros y en la aplicación de buenas prácticas de gestión. Esos aspectos son clave para tomar decisiones de inversión y evaluar sus resultados. Sin embargo, la propia organización necesita observar otros aspectos para evaluar la adecuación de sus decisiones y la efectividad de sus acciones respecto a los objetivos de su estrategia.

La estructura de l Cuadro de Mando Integral nos ha obligado a replantear la manera de agrupar a los Indicadores de Desempeño. Esa reagrupación no representa ninguna crítica a las formas ya tradicionales de las instituciones de evaluación y/o de asesoría. El propósito de esa nueva estructura es la utilización de los Indicadores de Desempeño en la elaboración del Cuadro de Mando Integral y en el sistema de reporte que posibilitará su monitoreo.

Los Indicadores de Desempeño que interesan en este momento de la concepción de la estratégica son aquellos indicadores que permiten observar los objetivos del Mapa Estratégico, son los indicadores necesarios para observar la evolución de la organización en su conjunto. Posteriormente, cuando cada área de la organización y/o cada gerente elaboren sus planes operativos particulares, será necesario definir Indicadores de Desempeño más específicos.⁵¹

Esta Guía no tiene por propósito enseñar el manejo (medición e interpretación) de los Indicadores de Desempeño, lo que buscamos en esta sección es ofrecer una lista referencial.

Sin embargo, no está de más recordar que el análisis de los Indicadores de Desempeño no puede ser realizado en forma aislada. Un mismo valor de un indicador puede tener diversos significados, dependiendo del contexto interno de la organización y también del contexto socioeconómico.

Por ello, al analizar los indicadores hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- ▶ Como se relaciona con los demás indicadores de la misma organización. Por ejemplo: El juicio sobre el Ratio de Costos Operativos depende del valor del Crédito Promedio y del número de clientes (escala de operaciones) de la organización
- ▶ Como se relaciona con los estándares de la industria en su país, especialmente de los principales competidores. Por ejemplo: La tasa de interés efectiva
- ▶ Como se relaciona con la evolución del Contexto, es decir, si hay desarrollo o si hay crisis en las microfinanzas y en los diversos sectores microempresariales

Los Indicadores de Desempeño

La lista de Indicadores Desempeño que presentamos en seguida tiene el carácter de sugerencia, es una fuente de la cuál seleccionar aquellos que cada organización encuentre más relevante para su caso.

Los indicadores que listamos, en su gran mayoría, ya han sido validados por muchos años de experiencia de gestión, pero su selección queda a criterio de cada organización. Es decir, si la organización quiere, puede seleccionar algunos de esta lista, y/o seleccionar otros indicadores que considere pertinentes. Lo importante es tener claro los aspectos claves del desarrollo empresarial y la utilidad de un indicador particular para observar la evolución de esos aspectos.

La presente lista fue elaborada con base en los indicadores utilizados por las Instituciones Calificadoras y de Asesoría. Seleccionando aquellos que encontrábamos más importantes. Sin embargo, en aquellos aspectos del Cuadro de Mando Integral que son poco tratados por las Instituciones Calificadoras hemos tenido que completar la lista.

Al revisar los diversos manuales técnicos, más reconocidos, encontramos que las definiciones de los Ratios no son homogéneas. Cada institución muestra preferencia por un grupo de definiciones particulares. Por ejemplo: Algunas prefieren trabajar con los Activos Totales y otras con el Portafolio. Cada definición modifica los análisis para los cuales el indicador es de mayor utilidad.

⁵¹ En el cálculo de todos los indicadores sugeridos aquí se supone la exclusión de las donaciones y de los ingresos de servicios no-financieros. En los casos en que la institución tenga acceso a financiamientos subsidiados, es decir a menos de 8% ó 9% anuales en US\$ o Euros, se conveniente explicitar esas situaciones. También estamos suponiendo que las tasas de inflación son muy bajas, menos del 3%. Caso no sea así es conveniente realizar ajustes en los indicadores financieros.

Quienes deseen pueden revisar los textos listados en el pie de página, u otros que sean de su preferencia. Lo importante es que las definiciones de los indicadores estén explícitas y que la utilización de los indicadores en la realización de los análisis sea consistente con las definiciones utilizadas.⁵²

1. Perspectiva Financiero-Empresarial⁵³

a. Desarrollo empresarial

- i. Ubicación de la empresa en el ranking del mercado
- ii. Puntaje logrado en las calificaciones

b. Legitimidad Social.

- i. Valoración de la empresa en el desarrollo de los microempresarios
- ii. Valoración de la empresa en el desarrollo de las microfinanzas

c. Resultados Financieros

- i. Patrimonio
- ii. **Retorno sobre Activos (ROA):** (Ingreso Neto/Activos Total Promedio)
- iii. **Retorno sobre Capital (ROE):** (Ingreso Neto (después de impuestos y menos donaciones)/Capital Total Promedio)
- iv. **Autosuficiencia Financiera:** (Ingresos Operacionales Ajustados /Gastos financieros +Provisiones +Gastos Operativos Ajustados); los ajustes tienen el propósito de eliminar las donaciones y los subsidios)
- v. **Autosuficiencia Operacional:** (Ingresos Operacionales /Gastos financieros +Provisiones +Gastos Operativos)
- vi. **Rendimiento de los Activos Productivos:** (Ingresos Financieros de los Activos Productivos /Activos Productivos Promedio);
- vii. **Rendimiento del Portafolio de Crédito:** (Ingresos Financieros del Portafolio de Crédito / Portafolio de Crédito Promedio);⁵⁴
- viii. **Ratio de Portafolio de Crédito Castigado:** (Portafolio Castigado /Portafolio Promedio)

2. Perspectiva del Mercado

a. Participación de Mercado

- i. Número de cliente activos, total, por segmentos y/o plazas
- ii. Volumen del Portafolio Activo Bruto, total, por segmentos y/o plazas
- iii. Tasa de crecimiento anual de la Portafolio Activo, total, por segmentos y/o plazas

⁵² Quienes deseen conocer más sobre indicadores de desempeño pueden leer los textos especializados sobre el tema:

- ▶ *Definitions of Selected Financial Terms Ratios, and Adjustment for Microfinance Institutions*; SEEP.
- ▶ *Performance Indicators for Microfinance Institutions, a Technical Guide*; MicroRate
- ▶ *The Accion Camel, Technical Note*; ACCION International
- ▶ *Financial Performance Monitoring: A Guide for Board Members of Microfinance Institutions*; ACCION International

⁵³ Los indicadores de resultados financieros son resultado de una gran cantidad de factores. Su interpretación requiere analizar como esos resultados fueron logrados, y como sus componentes fueron medidos. Los propios valores de los resultados financieros dependen en forma crítica de las prácticas contables de la institución: Ejemplo: manejo de las provisiones, de los castigos, de las donaciones, etc.

⁵⁴ Cuando hablamos de Portafolio en esta Guía nos referimos al Portafolio de Crédito. Es decir, no incluimos al Portafolio de inversiones que la institución pueda tener comparte de su estrategia de manejo de sus activos. La razón por la cual lo hacemos es que el Portafolio de Inversiones, por lo general, es una fracción muy pequeña de los Activos Productivos de una organización de Microfinanzas.

b. Propuesta de Valor

- i. Ubicación en el ranking de competitividad, aspectos no financieros
- ii. Ubicación en el ranking de competitividad, aspectos financieros

c. Imagen de Marca

- i. Concepto con que la empresa es asociada.
- ii. Nivel de satisfacción de los clientes

3. Procesos Internos:**a. Eficiencia Financiera y Procesos Financieros⁵⁵**

- i. **Ratio de Gastos Financieros:** (Gastos en Intereses y comisiones de deudas/ Portafolio Bruto Promedio)
- ii. **Ratio de Costos de Fondos:** (Gastos en Intereses y comisiones de deudas/ Deudas Promedio)
- iii. **Ratio de Apalancamiento:** (Activos Financiados con Deuda/Capital)
- iv. **Multiplicador del Capital:** (Activos Totales/Capital)
- v. **Ratio Corriente:** (Activos de Corto Plazo/Deudas de Corto Plazo)
- vi. **Ratio Deuda Capital:** (Deudas totales/Capital Total (Activos-Deudas))
- vii. **Ratio de Liquidez:** (Caja y Activos Líquidos/Deudas Totales con el Público)
- viii. **Adecuación del Capital:**
- ix. **Margen Financiero Neto:** ((Ingreso Neto por Intereses, generado por el Portafolio de Crédito – Gastos Financieros)/Portafolio Bruto Promedio)
- x. **Eficiencia de las inversiones:** (Valor Actual Neto de las inversiones realizadas en el período)
- xi. Porcentaje de las deudas pagadas a tiempo.

b. Eficiencia Operativa

- i. Productividad de los Agentes de Crédito, clientes: (número promedio de clientes/número promedio de agentes de crédito)
- ii. Productividad de los Agentes de Crédito, Portafolio: (Portafolio promedio/ número promedio de agentes de crédito)
- iii. Productividad del Personal: (número promedio de clientes/número promedio de empleados)
- iv. Ratio de Costos Operativos: (Costo Operativo)/(Portafolio Bruto Promedio)
- v. Disminución Anual del Ratio de Costos Operativos: (Ratio de Costos Operativos, año 1, – Ratio de Costos Operativos, año 0)

c. Procesos de Crédito

- i. Tiempo del Proceso de Crédito
- ii. Número de retrasos en la gestión del crédito.
- iii. Errores en la Aplicación de las Políticas y Proceso de Crédito
- iv. Adecuación de las Garantías o Porcentaje de Garantía Incobrables

⁵⁵ El buen Manejo Financiero asegura que existen los recursos financieros, liquidez, necesarios para que la Institución cumpla con sus clientes de crédito, con sus financiadores y con sus ahorristas. La gestión financiera tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de una organización, por la manera en que los activos de la organización son obtenidos y aplicados y por el manejo de riesgo que reciben.

d. Procesos de Ahorro

- i. Tiempo Promedio para las operaciones de depósito y retiro

e. Desarrollo de Productos

- i. Porcentaje del Portafolio ganado por Productos/Servicios desarrollados en los últimos 3 años.
- ii. Cambio en el Ranking Competitivo de Nuestros Productos⁵⁶
- iii. Porcentaje de los Productos/Servicios desarrollados que son éxito de mercado.
- iv. Proyectos de Desarrollo de Productos orientados a los mercados de mayor potencial

f. Calidad de Portafolio y Gestión de Portafolio⁵⁷

- i. Portafolio en Riesgo, por morosidad: (Portafolio afectado por mora, a más de 30 días /Portafolio activo)⁵⁸
- ii. Portafolio en Riesgo, Total: (Portafolio activo afectado por mora con más de 30 días + Portafolio Total Refinanciado y/o reestructurado) / Portafolio Activo Total); (el Portafolio Activo Total incluye al principal del Portafolio y al Portafolio en cobranza judicial, pero no incluye a los intereses atrasados)
- iii. Ratio de Gastos en Provisiones: (Gastos en Provisiones / Portafolio Activo Total Promedio)
- iv. Ratio de Cobertura de Riesgo: (Reservas por Portafolio atrasada / (Portafolio afectada por mora a más de 30 días + Créditos Refinanciados)
- v. Ratio de Portafolio Castigado: (Portafolio castigada / Portafolio activa Bruta Promedio)
- vi. Calce Pasivos/Activos

g. Gestión de Clientes

- i. Porcentaje de segmentos de clientes con alto potencial en la cartera total.
- ii. Porcentaje de Clientes que generan pérdidas
- iii. Porcentaje de Clientes en el Área Óptima de Negocios
- iv. Porcentaje de Clientes que relacionan nuestra Marca y nuestra Propuesta de Valor
- v. Porcentaje de clientes nuevos invitados por los clientes antiguos
- vi. Efectividad de las campañas de ventas: Crédito y Ahorro
- vii. **Valor promedio de los créditos:** (Valor de los Créditos desembolsados / Total de Créditos desembolsados en el período)
- viii. **Valor Promedio del Portafolio:** (Portafolio Bruto / Número de Créditos Activos)
- ix. **Valor promedio de los créditos:** (Valor de los Créditos desembolsados / Total de Créditos desembolsados en el período)
- x. **Valor Promedio del Portafolio:** (Portafolio Bruto / Número de Créditos Activos)
- xi. Número de Productos/Servicios utilizados por los clientes
- xii. Número de necesidades financieras utilizadas por los clientes
- xiii. Tasa de retención/deserción de los clientes, total, por segmentos y/o plazas
- xiv. Número de necesidades financieras utilizadas por los clientes

⁵⁶ El Ranking Competitivo está dado por el análisis comparativo de nuestros Productos/Servicios con los de la competencia, en las 7 Áreas de Diferenciación Competitiva; el Heptágono Competitivo.

⁵⁷ La Calidad del Portafolio de Crédito es el aspecto más importante para estimar el riesgo de una organización de microfinanzas, pues sus activos son principalmente Portafolio de Crédito y su soporte de garantías es, por lo general, muy limitado.

⁵⁸ Este es el indicador más aceptado para evaluar la calidad o el grado de riesgo de un Portafolio de Crédito. El Portafolio Atrasado es, normalmente, a más de 30 días.

- xv. Tasa de retención/deserción de los clientes, total, por segmentos y/o plazas
- xvi. Volumen de Negocios realizado con el Cliente en toda su historia
- xvii. Número de Ideas propuestas por los clientes para el Mejoramiento de los Productos y Servicios

h. Procesos de Gobierno, y

- i. Cumplimiento de las Reuniones Periódicas del Directorio
- ii. Problemas Críticos que no fueron previstos ni resueltos por el Directorio
- iii. Aspectos de la Gestión Estratégica que no están siendo monitoreados por el Directorio
- iv. Independencia del Directorio respecto a la Gerencia General
- v. Utilidad de los Reportes Gerenciales, al Directorio, para monitorear la gestión estratégica de la organización

i. Responsabilidad Social

- i. **Clientes:** Crecimiento del promedio de operaciones
- ii. **Clientes:** Capitalización: Capital de Trabajo + Inversiones en Activos Fijos
- iii. **Clientes:** Transparencia de las responsabilidades de los contratos
- iv. **Clientes:** Educación en Salud VIH, TBC, etc
- v. **Clientes:** Educación en Seguridad Laboral: Accidentes, aire, etc
- vi. **Clientes:** Educación en Protección Ambiental y Contaminación
- vii. **Personal:** Actividades educativas anti-discriminaciones: género, sociales, étnicas, etc
- viii. **Social:** Participación en acciones de incidencia política: Marco Normativo de las Microfinanzas, Corrupción, etc

Bibliografía Recomendada

La presente Bibliografía Recomendada no es una lista de los libros y artículos leídos por el autor en el proceso de redacción de la presente Guía. La presente Bibliografía Recomendada es una lista comentada de textos que han sido muy útiles para la formación del autor. Es una especie de recomendaciones de lectura para quienes estén interesados en hacer del planeamiento estratégico una actividad profesional seria y responsable con sus clientes. La lista está organizada con base en cuatro grandes temas que deben ser áreas de competencia de un consultor en planeamiento estratégico en microfinanzas.

Conceptos Básicos de Estrategia

Estos dos libros de Porter constituyen las dos fuentes principales para quienes deseen entender bien el enfoque de competitividad desarrollado por el creador del marco conceptual que ha dirigido el desarrollo del pensamiento estratégico a partir de los años 80, el autor más importante en ese campo a nivel global.

1. **Estrategia Competitiva, Michael Porter**, 1980. Es el primer gran libro de Porter, donde él desarrolla el concepto de Estrategia Competitiva e introduce el análisis de los sectores industriales (industria, comercio o servicio) como el aspecto más importante del análisis del entorno y culmina su libro examinando las decisiones estratégicas más importantes, que una empresa debe tomar, para mantenerse competitiva en su sector.
2. **Ventaja Competitiva, Michael Porter**, 1985. En ese libro, centrado en el concepto de Ventaja Competitiva, Porter completa el desarrollo de su enfoque de planeamiento estratégico. El libro desarrolla los principios que rigen la creación de la ventaja competitiva y como aplicarlos en los diversos tipos de contextos sectoriales, desarrolla como articular las ventajas competitivas de las diversas unidades de negocio en una estrategia corporativa coherente, y termina explicando algunas estrategias competitivas genéricas, defensivas y ofensivas.
3. **What is Strategy, Michael Porter**, 1996. En este artículo, publicado por el *Harvard Business Review*, Porter explica el concepto de estrategia como una modalidad única de crear y mantener una ventaja competitiva, como una forma particular de organizar las actividades de una empresa. Es un artículo fundamental para entender qué consiste tener estrategia.
4. **Compitiendo por el Futuro, Gary Hamel y C.K. Prahalad**, 1996. En este libro, sus autores exponen su concepto de estrategia como un proceso de cambio orientado a construir una ventaja competitiva en el futuro, y explican que los líderes de las empresas deben explorar las posibilidades que se abren en el futuro y prepararse para ser competitivos cuando el futuro llegue.
5. **Scenarios, Kees van der Heijden**, 1996. Este libro combina dos temas claves, la planificación por escenarios y el aprendizaje organizacional. Con base en la experiencia exitosa de la empresa Shell, el autor (asesor en planeamiento por escenarios) explica porqué los planes estratégicos deben elaborarse considerando una diversidad de escenarios y no sólo uno, como tradicionalmente se hace. Su concepto de "Idea de Negocio" es muy útil para pensar estratégicamente. Y su propuesta de tomar la estrategia como una hipótesis a ser validada por la experiencia es fundamental para quienes deseen aumentar su capacidad de aprendizaje en el campo del pensamiento estratégico.
6. **Creación de Futuros, Sebastião Mendonça Ferreira**, 2001. Trata temas del desarrollo del pensamiento estratégico y de planeamiento estratégico, y desarrolla los conceptos centrales para realizar esas actividades en el siglo 21. Refleja la experiencia del autor dirigiendo cientos de procesos de planeamiento estratégico en todo el continente Latinoamericano. Propone un método para inventar el futuro y diseñar estrategias para hacerlo una realidad.

Cuadro de Mando Integral

7. **Cuadro de Mando Integral**, Robert Kaplan y David Norton, 1996. Este es tal vez el libro más importante de planeamiento estratégico escrito en los años 90. Su publicación ha desencadenado una revolución en la forma de expresar las estrategias y trasladarlas al nivel operativo. En menos de 5 años, los Cuadros de Mando Integral se difundieron a nivel global y se volvieron el estándar de planeamiento estratégico de las empresas modernas. En este libro sus autores exponen los conceptos centrales de su enfoque: el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral
8. **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral**, Robert Kaplan y David Norton, 2001. En este libro sus autores explican un poco más sus conceptos centrales y presentan una serie de casos de empresas que han aplicado el Cuadro de Mando Integral para presentar e implementar sus estrategias competitivas. Este libro está organizado en torno a los 5 principios que rigen su enfoque: trasladar la estrategia a términos operativos, alinear la organización para generar sinergias, hacer de la estrategia el trabajo diario de todos, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio a través del liderazgo de los ejecutivos. La mayor contribución del libro está en su casuística.
9. **Mapas Estratégicos**, Robert Kaplan y David Norton, 2004. Tal como su nombre indica, el libro está centrado en mostrar una gran casuística de Mapas Estratégicos. Muestra una diversidad de formas que pueden asumir los Mapas Estratégicos y rescata un conjunto de principios orientadores en su elaboración. Al desarrollar el concepto de "temas estratégicos" el libro hace aportes muy importantes en varios de esos temas. "Gestión de Clientes" y "Familias de Cargos Estratégicos" son dos de los conceptos clave que ellos desarrollan en ese libro. Culminan su trabajo presentando algunos Mapas Estratégicos para organizaciones sin fines de lucro.

Manejo del Conocimiento

10. **La Empresa Viviente**, Arie de Geus, 1997. Ex-gerente de planeamiento estratégico de la empresa Shell y creador del concepto de **empresa con capacidad de aprendizaje**, Arie de Geus expone los principios rectores de las empresas que han durado más de 200 años. Su analogía; empresas y seres vivientes, es muy útil para entender como las empresas aprenden en su esfuerzo por adaptarse a un ambiente cambiante. El autor enfatizando la importancia de tener políticas que estimulen la innovación, la diversidad de ideas y el aprendizaje en las organizaciones.
11. **La Empresa Creadora de Conocimientos**, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, 1995. Es un libro que ha generado una gran transformación en la manera de entender el manejo del conocimiento al interior de las organizaciones. Según sus autores, el principal capital de conocimiento de una organización no está en sus bases de datos ni en sus manuales, sino en las cabezas de las personas que lideran sus diversas áreas. Además, ese conocimiento está en forma tácita, es decir, inconsciente para sus dueños. Nonaka y Takeuchi sostienen que la explicitación del conocimiento tácito de su personal es la piedra angular del incremento del capital intelectual de toda organización. También proponen métodos y propuestas de políticas dinamizar el aprendizaje e intercambio de conocimiento en las organizaciones.
12. **Enabling Knowledge Creation**, Georg von Krogh, Kasuo Ichijo y Ikujiro Nonaka, 2000. Es una continuación del trabajo de Nonaka, orientado a la aplicación de los conceptos de conocimientos tácitos y de explicitación. El libro se centra en ofrecer una serie de políticas que facilitan la creación y el intercambio de conocimientos en las organizaciones. Propone que las personas con inquietudes innovadoras, creativas e investigativas deben asociarse en "Comunidades de Conocimiento" y que esos grupos deben tener libertad para dedicarse a los temas que les parezcan más relevantes, para ellos y/o para la organización. Es un libro práctico para quienes deseen impulsar los procesos de creación e intercambio de conocimientos en las organizaciones.

13. *La Quinta Disciplina*, Peter Senge, 1990. Es el libro clásico sobre el aprendizaje organizacional. El autor afirma que el aprendizaje organizacional se sustenta en el dominio de cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico. Que la capacidad de pasar de la observación de las partes hacia el pensamiento sistémico es la clave del aprendizaje organizacional. El autor desarrolló además herramientas lógicas para la descripción de los sistemas y el análisis de problemas que se volvieron referentes de la gerencia moderna. Posterior a ese primer libro el autor ha desarrollado una gran casuística de aplicación de su enfoque.

Creatividad

14. *Seis sombreros para Pensar*, Edward de Bono, 1985. Un libro dedicado a la eficacia del pensamiento. El autor sugiere los grupos humanos y Consultores, en su trabajo de creación de conocimientos, pueden recurrir a seis actitudes distintas, llamadas *Seis Sombreros para Pensar*. Esos seis sombreros son: el sombrero blanco que se dedica a constatar los hechos, el sombrero rojo que expresa los sentimientos, el sombrero negro que descubre los aspectos negativos, el sombrero amarillo que expresa lo positivo y la esperanza, el sombrero verde de la creatividad y el sombrero azul de la organización del proceso de pensamiento.

15. *El pensamiento Lateral*, Edward de Bono, 1970. El libro más reconocido del Autor, en el se expone un método para estimular la creatividad, para pensar fuera de la caja. El método consiste en lanzar una provocación que desvíe el pensamiento de sus causas tradicionales y los lleve hacia nuevas posibilidades. Ese método de Edward de Bono ha alcanzado reconocimiento global, y después de 35 años, es considerado uno de los más efectivos.

16. *Curso de 5 Días sobre el Pensar*, Edward de Bono, 1969. Es un conjunto de 15 ejercicios para desarrollar la capacidad de pensar intuitivamente, constructivamente y estratégicamente. Es una especie de gimnástica intelectual, importante para quienes se proponen asumir el rol de Consultor de procesos grupales de creación de conocimientos.

17. *A whack on the Side of the Head*, Roger von Oech, 1983. Es un paquete de ideas sobre como lograr que el pensamiento salte de sus cauces tradicionales. El autor identifica un conjunto de bloqueos que anulan la creatividad y propone métodos para superarlos. Los enigmas del pensador griego Heráclito son utilizados como herramienta para estimular la creatividad.

18. *The Art of Innovation*, Tom Kelley, 2001. Los hermanos David y Tom Kelley dirigen una de las empresas más reconocidas a nivel mundial por s capacidad de desarrollar productos innovadores. Es este libro Tom Kelley explica el método que ellos utilizan para inventar nuevos productos, expone la lógica que está detrás de la aparente locura con que logran niveles tan altos de creatividad. Es un libro especialmente útil para quienes deseen crear nuevos productos y servicios.

Con esta breve lista, es posible organizar un plan de lectura para vivir un semestre entretenido. Si puede leer los libros o se puede estudiarlos. La segunda opción es mucho más

