



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL

*Tesis para la obtención del grado de Máster en
Gestión Empresarial*

TITULO DE LA TESIS

**“Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa CRECE S.A.
2023 – 2025”**

Elaborado Por:

- ✓ Ing. Carmen Inés Balladares García
- ✓ Lic. Ismael Antonio Alemán Avilés

Tutor:

- ✓ Lic. Isa Raquel Zeledón Rivers, M.Sc.

Managua, septiembre de 2022

CARTA DEL TUTOR:

Managua, 07 de septiembre 2022

Ing. Freddy González López, M.Sc.,
Director de Estudios de Posgrado UNI
Su despacho

Estimado Ing. González

Reciba fraternos saludos de mi parte

Por este medio deseo comunicarme en calidad de tutora de tema de tesina propuesta de Plan Estratégico para la Empresa CRECE S.A. 2023 –2025 que el mismo cumple con la normativa para la elaboración de tesina y estructurado de acuerdo al protocolo aprobado por la Dirección que usted dirige.

Por lo cual he autorizado a la Ing. Carmen Inés Balladares García y al Lic. Ismael Antonio Alemán Avilés, la entrega del documento a la instancia correspondiente.

Sin más que agregar y deseándole éxitos en sus labores académicas y administrativas me despido.

Atentamente,

Lic. Isa Raquel Zeledón Rivers, M.Sc.,
Tutora de Tesisna

DEDICATORIA:

A Dios, por darnos el don de la vida, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y poner en nuestro caminar a todas las personas que han permitido elaborar este trabajo.

A nuestras familias; padres, hermanos e hijos, por ser incondicionales e inspiradores para nosotros, el motor que ha permitido llevar adelante este estudio, el cual nos ayudará a retribuirles la felicidad que con su existencia nos regalan.

Carmen Balladares e Ismael Alemán

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por ser nuestra guía y fortaleza.

A nuestros padres, hermanos e hijos, por ser nuestro impulso día a día, por creer en nosotros y apoyarnos sin medida.

A nuestros compañeros y amigos que con cada experiencia enriquecieron nuestros conocimientos que nos ha preparado para nuevos y más grandes retos.

A la Universidad Nacional de Ingeniería, a la Dirección de Posgrado, nuestra tutora, docentes y personal administrativo, por ayudarnos a través de esta maestría a crecer personal y profesionalmente, enseñándonos las herramientas necesarias para poder destacar en nuestra sociedad.

A la empresa CRECE S.A. por darnos su confianza y permitirnos apoyarles en su planeación estratégica cuya misión es aportar al crecimiento de las familias nicaragüenses.

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente Plan Estratégico se ha elaborado con el fin de permitir a la empresa CRECE S.A realizar un diagnóstico de su situación externa e interna, para definir estrategias en las áreas que lo requieren, para obtener un crecimiento en el saldo de cartera, en número de clientes, maximización de utilidades y alcanzar la sostenibilidad en el mediano plazo.

El plan estratégico institucional tiene como objetivo principal permitir a las gerencias de línea tener una visión clara del curso estratégico de la institución y derivar planes de acción en función de esta y a los mandos operativos les beneficiara una readecuación en el modelo del negocio de la empresa para ser más eficientes en sus procesos.

El estudio pretende:

1. Mejora en las condiciones de los productos.
2. Propuesta de inclusión de nuevos servicios financieros.
3. Mejora en los procesos crediticios y cambios tecnológicos.
4. Adecuación de la estructura organizacional.

Con la aplicación integral de estas estrategias se espera lograr los cambios requeridos para alcanzar resultados positivos y revertir la tendencia negativa actual.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN:	1
II. ANTECEDENTES:	2
III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL:	4
Gráfico No. 1 Comportamiento de Ingresos y Egresos	4
Tabla No. 1. Comportamiento de la Colocación y Saneamiento (miles de dólares)	5
Gráfico No. 2. Comportamiento de Personal	6
IV. OBJETIVO GENERAL:	7
V. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	7
VI. JUSTIFICACIÓN:	7
VII. MARCO TEORICO:	8
i. Origen de las Microfinanzas	8
ii. Misión de las Microfinanzas	9
iii. Segmento de atención: Microempresas	9
Tabla No. 2. Tipos de Empresas	10
iv. Definición de Plan Estratégico Institucional	11
i. Razones por las que las instituciones de Microfinanzas hacen planeamiento estratégico	13
v. Partes de la Planeación Estratégica Institucional	14
vi. Sostenibilidad	15
vii. Análisis Interno y Externo	15
viii. Objetivos Estratégicos	18
VIII. DISEÑO METODOLOGICO:	19
i. Tipo de Investigación y Características de Diseño	19
ii. Universo de Estudio	19
iii. Fuentes de Información	20
iv. Tipo de Análisis y Procesamiento de Información	21
v. Etapas para la Propuesta del Plan Estratégico	21
IX. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA:	22
i. Descripción General y Organización de la Empresa	22
ii. Análisis Comercial	24
iii. Proceso Crediticio	30
iv. Análisis Financiero y de Cartera	33

•	Tabla No. 3. Número de Cliente de los Últimos Dos Años	33
•	Tabla No. 4. Saldos de Cartera de los Últimos Dos Años, en Miles de Dólares	33
•	Tabla No. 5. Evolución de la Cartera en Riesgo de los Últimos Dos Años ...	34
•	Tabla No. 6. Saneamiento de Cartera de los Últimos Dos Años	34
•	Tabla No. 7. Tasa de Deserción de Clientes de los Últimos Dos Años	35
•	Tabla No. 8. Principales Productos Crediticios	35
•	Tabla No. 9. Productividad de Asesores de Negocio	36
•	Tabla No. 10. Estado de Resultado Últimos Dos Años (resultados del mes)	36
•	Tabla No. 11. Balance General	37
X.	ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA:.....	39
i.	Análisis del entorno.....	39
•	Gráfico No. 3. Índice Mensual de Actividad Económica	40
•	Gráfico No. 4. Inflación Interanual de enero 2018 a enero 2022	40
•	Gráfico No. 5. Flujo de remesas de 2015 al 2021.....	41
ii.	Análisis de la Industria de Microfinanzas.....	44
•	Tabla No. 12. Proyecciones 2022 de la Industria.....	45
iii.	Análisis de Satisfacción de Clientes.....	47
•	Gráfico No. 6. Medios de Comunicación de la Empresa	48
•	Gráfico No. 7. Calificación a la Atención del Personal	48
•	Gráfico No. 8. Tiempo de Respuesta del Proceso Crediticio	49
•	Gráfico No. 9. Mayor Fortaleza de la Empresa.....	50
•	Gráfico No. 10. Referidos los Clientes	50
iv.	Análisis de Competencia.....	51
•	Gráfico No. 11. Análisis de Crédito para Capital de Trabajo.....	51
XI.	DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA:.....	52
i.	Análisis FODA	52
XII.	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES:	55
i.	Misión	55
ii.	Visión.....	56
iii.	Valores institucionales	56
iv.	Formulación de objetivos estratégicos.....	56
•	Tabla No. 13. Acciones Contingentes	56

a) Objetivo Financiero	57
b) Objetivos de Impacto Social	57
c) Objetivos de Participación de Mercado	57
d) Objetivos de Ventaja Competitiva	58
e) Objetivo de Posicionamiento de Marca	58
f) Objetivos de Eficiencia Financiera.....	58
g) Objetivos de Eficiencia Operativa	59
h) Objetivos de Proceso de Crédito.....	59
i) Objetivos de Gestión de Cartera.....	59
j) Objetivos de Gestión de Clientes	60
k) Objetivos de Talento Humano	60
l) Objetivos de Canales de Distribución.....	61
m) Objetivos de Recursos Tecnológicos	62
XIII. METAS DE CARTERA:	63
• Tabla No. 14. Desembolso de préstamos en dólares.....	63
• Tabla No. 15. Saldos de cartera en dólares	63
• Tabla No. 16. Número de clientes por agencia	63
• Tabla No. 17. Estado de resultado proyectado.....	64
XIV. PLAN DE ACCION 2023:	65
XV. CONCLUSIONES:	69
XVI. RECOMENDACIONES:	71
XVII. BIBLIOGRAFIA:	72
XVIII. APENDICE:	73
i. Apéndice 1: Carta de solicitud al representante legal de CRECE S.A.	73
ii. Apéndice 2: Guía de entrevistas para el personal de CRECE S.A.	74
iii. Apéndice 3: Correo de solicitud a experto en Microfinanzas	76
iv. Apéndice 4: Guía de entrevista experto de la industria de microfinanzas	77

I. INTRODUCCIÓN:

La empresa Nicaragüense CRECE S.A., Institución de Microfinanzas de carácter mercantil, regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), fue creada el día 10 de noviembre de 2012. Al cierre del mes de diciembre de 2021 la institución cuenta con 7 sucursales en las principales plazas económicas, con 81 colaboradores y 3,920 clientes activos. El saldo de la cartera alcanzo los US\$3.9 millones, y su activo se situó en US\$4.9 millones.

Del total de 33 Instituciones de Microfinanzas (IMF) reguladas por la CONAMI, CRECE S.A. ocupa el lugar número veinte en cuanto a su monto de patrimonio, el número trece en cuanto al valor de sus activos y se ubica en el estrato de las instituciones de tamaño mediano, caracterizadas por las que poseen saldos de carteras entre US\$4.0 y US\$15.0¹ millones.

Con la misión de mejorar la calidad de vida de las familias nicaragüenses la empresa se dedica a brindar créditos para asalariados del sector público y privado, jubilados, receptores de remesas y microempresarios que poseen pequeños negocios en las actividades de comercio, industria, servicio, unidades de producción agropecuaria y agroindustrial.

A partir del año 2018 hasta la fecha, la empresa ha experimentado una afectación en su principal activo que es la cartera de créditos por una reducción en la demanda general de créditos que a su vez repercute de manera negativa en su situación financiera. Este deterioro se debe principalmente a la recesión en las actividades económicas y reducción en los ingresos de los segmentos que atiende la empresa.

El plan estratégico es una herramienta indispensable que permitirá a la empresa CRECE S.A. realizar un diagnóstico de su situación externa e interna, para definir estrategias en las áreas que lo requieren, que permitan un crecimiento en el saldo

¹ Clasificación utilizada por la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF), para clasificar a las IMF por su tamaño. Nivel 1: IMF grandes con cartera de US\$15.0 millones a más, Nivel 2: IMF con tamaño mediano, con cartera entre US\$4.0 millones y menos de US\$15.0 millones, y el Nivel 3: IMF pequeñas con cartera de menos de US\$4.0 millones.

de cartera número de clientes, maximización de utilidades, y alcanzar la sostenibilidad en el mediano plazo.

El contenido del plan estratégico fue elaborado a partir de los problemas, necesidades y oportunidades identificadas en sesiones de trabajo con experto en la industria, gerentes de línea y director de la empresa, donde se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis del contexto nacional y el mercado local.
- Análisis de competitividad del sector de los servicios financieros.
- Análisis de la situación organizacional de la empresa.
- Propuesta de objetivos estratégicos.

Este plan contiene un enfoque al cumplimiento de la misión y visión de CRECE S.A., tomando en cuenta que su objetivo es continuar atendiendo a su segmento de mercado, que a través del financiamiento puedan mejorar su situación financiera y por ende sus utilidades. Así mismo aportar al bienestar y calidad de vida de los nicaragüenses.

II. ANTECEDENTES:

CRECE S.A., inició sus actividades, en momentos en que el sector financiero se encontraba en recesión, como efecto de la crisis financiera del 2008.

La crisis financiera del 2008 tuvo su origen en Estados Unidos por debilidades en la gestión principalmente de créditos hipotecarios, esto causó altos niveles de morosidad y una caída de precio en la oferta hipotecaria que condujo a la quiebra de varias instituciones financieras de este país. En Nicaragua repercutió de manera directa en la disminución de remesas provenientes de Estados Unidos, falta de inversión extranjera y por ende incremento de los indicadores de pobreza; en este contexto el sistema financiero formal disminuyó la oferta crediticia por el riesgo país.

En el entorno antes descrito CRECE S.A. se concibió como una alternativa para ofrecer créditos a la micro y pequeña empresa que tenían falta de liquidez por las

restricciones de fondeo prevaleciente en el sector financiero, la empresa se especializó en otorgar créditos para mejoramiento de vivienda.

En el transcurso de los años CRECE S.A amplió su oferta crediticia a nuevos segmentos de la población tales como asalariados del sector público y privado, receptores de remesas y pensionados, sin embargo, ha enfocado más su estrategia a la atención del segmento de la micro y pequeña empresa, en coherencia con su misión.

Desde inicios del 2022 ha fortalecido su estrategia procurando la inclusión financiera con la incorporación de la metodología de grupos solidarios, para hacer más accesible el crédito a personas de escasos recursos.

Actualmente los destinos que más financia la institución según los saldos de cartera a diciembre del 2021 son en orden de importancia;

De los 3,920 clientes en cartera, el 71% son clientes mujeres, el 19% son clientes hombres, y un 10% de la cartera se encuentra bajo la metodología grupal. El 73.0% de la cartera se encuentra colocada a corto plazo, o sea hasta 12 meses, el 23.4% a mediano plazo, o sea entre 13 y 36 meses y el 3.6% a más de 36 meses.

A la fecha no cuenta con la oferta de otros servicios financieros, como remesas, pagos de servicios, mesa de cambio, comercialización de micro seguros, entre otros, que le permite la Ley 769 de Fomento y Regulación de las Microfinanzas que facilitan una mayor inclusión financiera a los segmentos de escasos recursos.

Desde el 2018 hasta al cierre de diciembre 2021 la empresa ha disminuido su saldo de cartera en un 73.5% y ha desertado un total de 6,464 clientes. El incremento de la morosidad y saneamiento de cartera por impagos ha permitido que la institución genere una pérdida acumulada a diciembre 2021 de U\$742.0 miles.

La empresa ha realizado algunos cambios en su modelo de negocio para contrarrestar los resultados antes mencionados y lograr alcanzar su punto de equilibrio, entre ellos se mencionan los más relevantes:

1. Incremento de tasas de interés en los productos crediticios.

2. Disminución de plazos y monto promedio de colocación a través de las políticas de crédito.
3. Atención de segmentos de mercado de escasos recursos a través de metodología de grupo solidario.
4. Reducción de la estructura de negocios en las sucursales y estructura administrativa.
5. Política de negociación de deudas en mora.

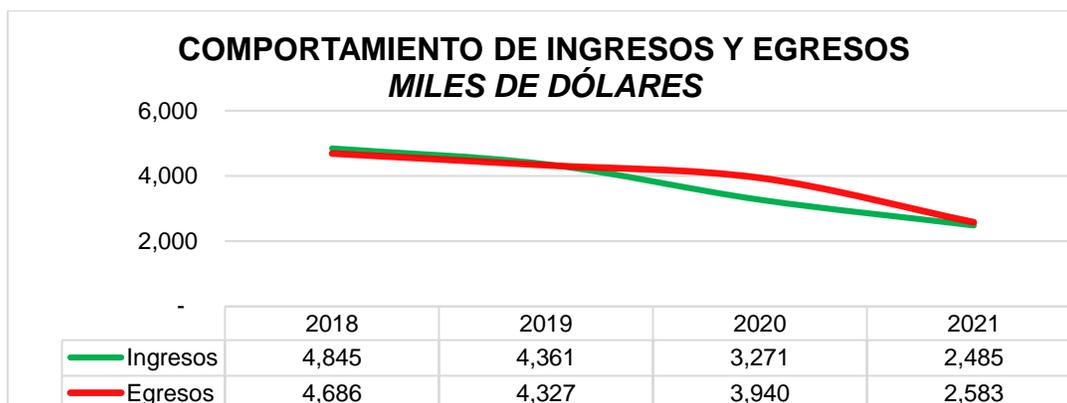
Las acciones antes mencionadas permitieron que la empresa disminuyera la tendencia de perdidas institucionales, los resultados del año 2021 fue una pérdida de U\$98.0 miles, en comparación con el 2020 que se obtuvo una pérdida de U\$669.0 miles.

Si bien es cierto las tendencias han disminuido, la institución necesita redefinir la estrategia por cada una de las áreas que intervienen en su funcionamiento que garanticen de manera eficiente la sostenibilidad a mediano plazo y dar continuidad al negocio.

III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL:

Los resultados de las operaciones de los últimos cuatro cierres anuales reflejan los efectos de las dos últimas crisis que ha enfrentado la institución. El Grafico No. 1 muestra el comportamiento de los ingresos y egresos que ha experimentado la empresa productos del incremento de la morosidad y disminución en la demanda de créditos.

Gráfico No. 1 Comportamiento de Ingresos y Egresos



Como se puede observar en el Gráfico No. 1., a partir del 2020 los egresos de la institución han superado los ingresos totales. Por su parte los ingresos totales experimentaron una reducción del 48.7%, al pasar de U\$4,845.0 miles en el año de 2018 hasta los US\$2,485.0 miles en el año 2021. Esta situación financiera es resultado principalmente del decrecimiento del saldo de cartera y el incremento del gasto de provisión.

Como se puede observar en la gráfica anterior la empresa inició a sobrellevar los resultados financieros en el año 2021, sin embargo, por efectos de la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus (COVID-19) los resultados continuaron siendo negativos.

Los efectos de la crisis sanitaria y la recesión económica del 2018 se han materializado en la disminución de ingresos de la población, incremento de gastos familiares, disminución en la demanda de créditos e incremento del sobreendeudamiento; todos estos factores han elevado el riesgo de crédito de las instituciones de microfinanzas a nivel nacional

La disminución del saldo de cartera ha sido mayormente influenciada por la disminución en demanda crediticia y el incremento gradual del saneamiento por incobrabilidad, en la Tabla No. 1., se muestra el comportamiento de estos dos indicadores:

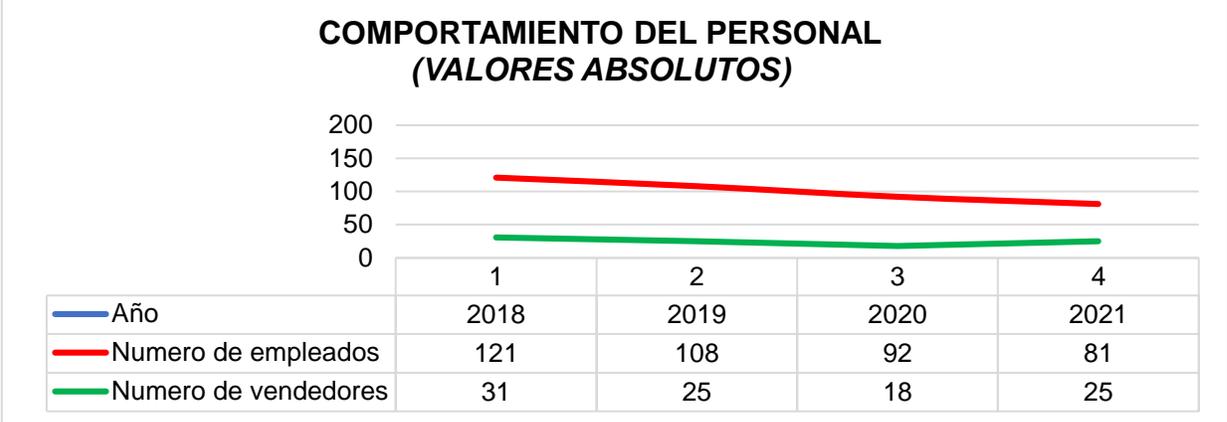
Tabla No. 1. Comportamiento de la Colocación y Saneamiento (miles de dólares)

Año	2018	2019	2020	2021
Colocación	4,962,409	6,230,840	2,701,959	4,477,986
Saneamiento	140,770	270,767	452,803	660,291

Para lograr disminuir el impacto financiero la empresa ha realizado una readecuación en el personal de manera global, teniendo como resultado una reducción total de 40 empleados de los cuales 6 fueron asesores de negocio; al

mismo tiempo se cerraron dos sucursales: Ciudad Jardín y El Zumen, en el Grafico No. 2 se muestra el comportamiento del personal de la institución:

Gráfico No. 2. Comportamiento de Personal



Los resultados obtenidos hasta la fecha colocan a la empresa en una situación crítica puesto que para darle continuidad al negocio necesitan apalancamiento financiero a través de fondeadores nacionales e internacionales, los cuales previo a los desembolsos u aprobación de líneas de crédito realizan una revisión exhaustiva de los ratios financieros y de cartera de la institución, así como su tendencia a corto y mediano plazo.

Por lo tanto, la dirección de la empresa tiene la necesidad de iniciar un proceso de planificación estratégica donde logre identificar:

1. Oportunidades de negocios y amenazas del mercado según el contexto actual.
2. Debilidades y fortalezas internas en todas las áreas que intervienen en el funcionamiento de la empresa.
3. Establecer objetivos estratégicos en cada área para mejorar el posicionamiento en el mercado y la sostenibilidad financiera a mediano plazo.

IV. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar propuesta de plan estratégico para la Microfinanciera CRECE S.A. en el periodo de 2023 - 2025, que garantice la sostenibilidad de la empresa a mediano plazo.

V. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Realizar un diagnóstico de los factores internos impactan en la gestión integral de la empresa.
2. Describir los factores externos que afectan la funcionalidad de la empresa.
3. Proponer los objetivos estratégicos que permita la sostenibilidad de la empresa a mediano plazo.
4. Definir las metas del plan estratégico institucional 2023 – 2025.
5. Elaborar plan de acción para la implementación de estrategias institucionales a partir del año 2023.

VI. JUSTIFICACIÓN:

Por la necesidad de la Junta Directiva de CRECE S.A. se desarrollará este proceso de planeación coherente y sistematizado que presente la situación actual de la empresa y que sirva como guía para la creación de proyectos que puedan mejorar la oferta de los productos crediticios y mejora en los procesos internos.

Según el análisis situacional realizado, se considera apropiado realizar el plan estratégico institucional porque la empresa no cuenta en la actualidad con dicha herramienta gerencial, de igual manera, dicho trabajo servirá como guía para replicarlo al menos cada tres años y se pueda dar un seguimiento continuo al entorno, nuevos productos financieros, mejora de los actuales, así como la inversión en capacitar al personal y mejoras en el servicio a clientes.

Es muy importante para la empresa realizar un plan estratégico institucional para que los directivos conozcan cuáles son los objetivos que seguir a mediano plazo y así lograr la maximización de las utilidades; a las gerencias de línea les permitirá

tener una visión clara del curso estratégico de la institución y derivar planes de acción en función de esta y a los mandos operativos les beneficiará una readecuación en el modelo del negocio de la empresa para ser más eficientes en sus funciones.

El estudio pretende brindarle a la dirección de la empresa acciones inmediatas para mejorar el funcionamiento de la empresa, se espera brindar recomendaciones vinculadas a:

1. Mejora en las condiciones de los productos.
2. Propuesta de inclusión de nuevos servicios financieros.
3. Mejora en los procesos crediticios y cambios tecnológicos.
4. Adecuación de la estructura organizacional.

El presente plan estratégico institucional debe de ser revisado y aprobado por la Junta Directiva de CRECE S.A. de manera que de este se deriven los planes operativos anuales hasta el año 2025, garantizando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se propongan.

VII. MARCO TEORICO:

i. Origen de las Microfinanzas

Andrés Coca (2011) en su artículo una aproximación al conocimiento de las microfinanzas señala que “se puede hablar de microfinanzas de un antes y un después de Mahamud Yunus²” (p.10).

“Las primeras experiencias se remontan a los siglos XVIII y XIX, en países como Inglaterra, Alemania, Irlanda e Italia. A finales del siglo pasado se consolidan las microfinanzas con la creación del Grameen Bank, institución privada de origen Hindú en Bangladesh en 1976 consolidada como el Banco de los Pobres en 1983,

² Emprendedor social, banquero, economista y líder social bangladesí condecorado con el Premio Nobel de la Paz por desarrollar el Banco Grameen y ser el desarrollador de los conceptos de Microcrédito y Microfinanzas.

que fue inspiración de muchas otras iniciativas, con una proyección a nivel mundial y muy bien asimilada en continentes como Asia, América Latina y África” (Andrés Coca, 2011, p.10).

Según la enciclopedia libre Wikipedia “las microfinanzas se refieren a los servicios financieros concedidos a microempresarios o micro productores urbanos o rurales o micro actividades económicas de diversa índole”.

ii. Misión de las Microfinanzas

Según la Fundación para el Desarrollo de las Microfinanzas ANDARES, no existe un consenso en torno a una única definición conceptual de microfinanzas; pero puede decirse que son el conjunto de servicios financieros orientados a los microempresarios “pobres”, énfasis añadido.

Sebastiao Mendoca Ferreira (2006), en su libro Planeamiento Estratégico para Microfinanzas señala que “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) (p.1).

En la actualidad la misión de las microfinanzas en Nicaragua, Latinoamérica y empresa en estudio continúa siendo la misma, tomando en cuenta que el segmento son las personas con ingresos bajos y medios, los cuales por falta de requisitos o información informal de su fuente de ingreso no pueden acceder a las instituciones financieras y bancarias.

iii. Segmento de atención: Microempresas

De acuerdo con el Decreto N° 17-2008 Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME) aprobado el 04 de abril del 2008, publicado en La Gaceta No. 83 del 05 de mayo del 2008, estas deben cumplir con los requisitos siguientes:

Tabla No. 2. Tipos de Empresas

Variables	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana
Número Total de Trabajadores	1–5	6–30	31–100
Activos Totales	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

A nivel mundial el segmento más atendido por las instituciones de microfinanzas son las microempresas, podemos definir las como una unidad económica que se dedica a producir, comercializar algún bien o prestar algún servicio, estas empresas generalmente son informales y de constitución familiar, se caracterizan por tener un tamaño reducido en lo que se refiere a capital, activos y volumen de ventas, generan auto empleo e ingresos para contratar un máximo de 5 trabajadores.

Entre los tipos de microempresas se distinguen tres que se diferencian básicamente por el tipo de personas involucrada, sus activos, y su capacidad de generación de ingreso³:

1. **Microempresas de subsistencia:** son aquellas que tienen tan baja productividad que solo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato.
2. **Microempresas de acumulación simple:** son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital.

³ Elizabeth Hermsilla, ABC, Paraguay, Clasificación de la microempresa. www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/escolar/clasificacion-de-las-microempresas-1349341.html

3. **Microempresas de acumulación ampliada:** son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.

Según la base de datos de la institución se observa que actualmente tiene dirigida su atención comercial en un 89.6% en clientes que tienen microempresas de subsistencias y de acumulación simple, el 4.4% pertenecen a microempresas de acumulación ampliada y el 6% son asalariados, receptores de remesas o jubilados.

iv. Definición de Plan Estratégico Institucional

Sebastiao Mendoca Ferreira (2006), en su libro Planeamiento Estratégico para Microfinanzas señala que, “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. 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” (p.14).

A continuación, se describen las cuestiones claves que se deben aclarar en el desarrollo del plan estratégico de una microfinanciera⁴:

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

⁴ Sebastiao Mendoca Ferreira (2006), Planeamiento Estratégico para Microfinanzas, pagina 16.

2.Cuál es su visión institucional 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 a 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 a crecer y como va a 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 a explorar y/o las formas de aprendizaje que tiene pensado

i. Razones por las que las instituciones de Microfinanzas hacen planeamiento estratégico

Sebastiao Mendoca Ferreira (2006), en su libro Planeamiento Estratégico para Microfinanzas indica que “la experiencia en 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 bajos 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.

v. Partes de la Planeación Estratégica Institucional

La preparación de un proceso de planeamiento estratégico tiene dos componentes:⁵

1. Acopio de Información
2. Elaboración de un Diagnóstico Inicial

El acopio de información tiene que considerar cuatro grandes áreas:

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

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 Sebastiano Mendoca Ferreira (2006), Planeamiento Estratégico para Microfinanzas, pagina 47.

5. Crisis en el Gobierno Institucional
6. Crisis económica, quiebras, leyes u otras amenazas de alta peligrosidad

vi. Sostenibilidad

La sostenibilidad en palabras simples es gestionar los recursos para satisfacer las necesidades actuales, sin poner en riesgo las necesidades del futuro. Esto considerando el desarrollo social, económico y el cuidado del medio ambiente en un marco de gobernabilidad.

Tipos de Sostenibilidad

La sostenibilidad está tipificada en varios conceptos relacionados como la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad social y la sostenibilidad económica.⁶

El presente estudio se enfoca en la gestión para alcanzar la sostenibilidad económica de la empresa.

La sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de generar riqueza en forma de cantidades adecuadas, equitativas en distintos ámbitos sociales.

vii. Análisis Interno y Externo

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.⁷

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

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:

⁶ Ricardo Fernández (2011), La dimensión económica del desarrollo sostenible, pagina 23.

⁷ Sebastiao Mendoca Ferreira (2006), Planeamiento Estratégico para Microfinanzas, pagina 48-51.

Análisis Interno

A. La Institución de microfinanzas:

a) Reportes de Cartera

- Número de Clientes, últimos 2 años
- Saldos de Cartera total, últimos 2 años
- Cartera Afectada por mora a más de 30 días, últimos 2 años
- Montos de Cartera Castigada, últimos 2 años
- Productos principales
- Tasa de deserción de clientes, total, último año
- Productividad de Asesores de Negocio (número de clientes)
- Estado de resultado y Balance General, últimos dos años
- Documentos Institucionales
- Procesos de la institución

Análisis Externo

a) Los Clientes

- Satisfacción y expectativas de valor de clientes

b) Los Competidores

- Cuadro Comparativo de Productos de la Competencia, para realizar el Análisis Competitivo de Productos
- Evolución de la Cartera de los principales competidores

c) Los Estudios de Mercados

- Nivel de presencia de los competidores en los principales segmentos de mercados; clientes y/o cartera
- Niveles de morosidad típicas en los mercados principales.

d) Comportamiento económico

- Situación actual de los principales indicadores macroeconómicos.
- Tendencias y proyecciones económicas a corto plazo.

Matriz FODA

Según Rosana Sarli, Silvia Gonzalez y Natalia Ayres (2015), en su estudio Análisis FODA, esta es una herramienta necesaria; señala que “las siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”.

Aplicación del Análisis FODA

Puede ofrecer perspectivas útiles en cualquier etapa de un esfuerzo, puede utilizarse para:

- Explorar las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.
- Tomar decisiones sobre el mejor camino para su iniciativa. La identificación de las oportunidades para el éxito en el marco de amenazas puede aclarar direcciones y opciones.
- Determinar dónde el cambio es posible. Inventario de sus fortalezas y debilidades pueden revelar las prioridades, así como las posibilidades.

La matriz FODA⁸ representa para este estudio una herramienta fundamental ya que permitirán diagnosticar y diseñar los objetivos estratégicos de la institución a mediano plazo, enfocándose en las áreas de mayor incidencia.

⁸ Rosana Sarli, Silvia González y Natalia Ayres (2015), en su estudio Análisis FODA, una herramienta necesaria, pagina 18.

viii. Objetivos Estratégicos

Luego de realizado el análisis FODA, Sebastiao Mendoca Ferreira (2006), en su libro Planeamiento Estratégico para Microfinanzas sugiere preguntas como guías para pensar los objetivos estratégicos:

Respecto a las Oportunidades

- ¿Cómo ampliar el nivel de provecho de las oportunidades con las fortalezas disponibles y en que secuencia?
- ¿Cómo desplegar las fortalezas actuales para aprovechar mejor las oportunidades?
- ¿Cómo combinar las oportunidades de mercado, de conocimientos, de recursos y de alianzas para avanzar más rápido al futuro?

Respecto a las Amenazas

- ¿Cómo neutralizar las amenazas y evitar que actúen contra los objetivos?
- ¿Cómo manejar los problemas que puedan ser generados por las amenazas?

Respecto a las Fortalezas

- ¿Qué grado de desarrollo de las fortalezas (actuales y nuevas) es necesario proponernos para aprovechar mejor las oportunidades?
- ¿Cómo aprovechar y desarrollar las fortalezas existentes en dirección a los requerimientos en las oportunidades?
- ¿Qué alianzas (estratégicas o tácticas) son necesarias para desarrollar las fortalezas y alcanzar los niveles de capacidad exigido por las oportunidades?
- ¿Cómo aprovechar al máximo las fortalezas actualmente disponibles y qué tipo de manejo de las oportunidades lo posibilitan?

Respecto a las Debilidades

- ¿Cómo superar las debilidades críticas que le abren las puertas a las Amenazas?

- ¿Cómo superar las debilidades que dificultan mejorar la desempeño respecto a las oportunidades?

VIII. DISEÑO METODOLOGICO:

i. Tipo de Investigación y Características de Diseño

El presente estudio corresponde a una combinación de análisis cualitativo y documental, tomando en cuenta que por medio de la aplicación de instrumentos como entrevistas y análisis de la información brindada por la empresa se realizará un análisis interno y externo para formular los objetivos estratégicos que permitan a la empresa mejorar de manera integral.

Se utilizará en este estudio una investigación descriptiva y explicativa tomando en cuenta que se utilizaran las características del problema que tiene la institución en la actualidad; en el estudio se logrará recolectar y explicar los factores que influyen en el desempeño integral de la empresa CRECE S.A.

Los instrumentos utilizados en el estudio para lograr los objetivos planteados son:

1. Entrevistas al personal de la empresa CRECE S.A.
2. Entrevista a experto en las industria de microfinanzas.

ii. Universo de Estudio

Se analizará a nivel interno la empresa CRECE S.A. la cual cuenta con 81 colaboradores.

Se analizará el comportamiento a nivel externo, según la información publicada por CONAMI; la industria de microfinanzas se compone de: 32 IMF reguladas, 14 IFIM voluntarias y 46 IFIM no reguladas, estas instituciones tienen gran similitud con CRECE S.A. por el segmento de mercado, productos ofertados, plazas de atención, entre otros.

Con el fin de analizar el sector financiero se utilizará información proveniente de los entes regulatorios tales como la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), de igual manera la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF) y la Asociación de Microfinanzas (ASOMIF).

iii. Fuentes de Información

Para el estudio se necesitará información de todo el universo, la podemos clasificar en primaria y secundaria.

Fuente Primaria

La información recolectada por el personal de la empresa está enfocada en conocer las funciones y planes de cada área, conocer cómo aportan a los resultados institucionales, aspectos de mejora y los factores que han intervenido en su gestión de manera positiva y negativa.

Para recolectar dicha información se procederá a solicitar a través de carta escrita al representante legal de la empresa (Apéndice 1) el permiso para realizar entrevistas virtuales a los seleccionados y cronograma de ejecución a través de la plataforma Microsoft Teams, una vez aprobada la intención se le enviará a cada participante las preguntas que servirán como guía de los temas a abordar (Apéndice 2).

Las áreas entrevistadas y temas a discutir son los siguientes:

- Gerencia General, enfoque en situación actual y visión de la empresa.
- Gerente de Negocios, situación de la cartera, proceso de crédito, fortalezas y debilidades del área.
- Gerente Financiero, análisis del estado de situación financiera y estado de resultados, fortalezas y debilidades del área.
- Gerente de Recursos Humanos, clima organizacional e implementación de procesos en la gestión de talento humano.
- Gerentes de sucursal, ejecución de procesos de crédito, oportunidades de mejora de manera integral.

La información sobre el entorno será discutida con un especialista en la industria de microfinanzas quien ejerce como consultor independientes en diversas instituciones del sector, se abordaron temas como la situación actual del mercado, oportunidades y amenazas económicas, tendencias del mercado y visión estratégica para el desarrollo de las microfinancieras. Previamente se enviará correo de invitación al

consultor (Apéndice 3) y las preguntas que sirven como guía de la entrevista que se sostendrá de manera virtual a través de Microsoft Team (Apéndice 4).

Fuente Secundaria

Se consultará principalmente la información estadística de la página web de:

- Reportes de cartera y financieros de la empresa
- ASOMIF
- REDCAMIF
- CONAMI

iv. Tipo de Análisis y Procesamiento de Información

Las entrevistas realizadas a cada uno de los integrantes se grabarán para analizarlas y crear el FODA institucional; ayudará de igual manera la enumeración de oportunidades y amenazas que se pueda recolectar por parte del especialista del sector.

Se recolectará la información financiera, cartera y del entorno, realizando gráficos de tendencias, emitiendo conclusiones por cada uno de ellos.

Con la información primaria principalmente producto de las entrevistas a colaboradores de la empresa y experto en la industria se triangulará con la información secundaria de tal manera que se puedan identificar puntos de convergencia entre ambas.

v. Etapas para la Propuesta del Plan Estratégico

Con la recolección y análisis de la información antes mencionada se planteará la estructura o etapas que conllevaría realizar la propuesta del plan estratégico para la empresa, siendo el siguiente:

- Análisis interno y externo
- Diagnóstico inicial
- Creación de objetivos estratégicos
- Metas financieras y de cartera
- Plan de acción del primer año

IX. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA:

i. Descripción General y Organización de la Empresa

A través de entrevista obtenida con el Gerente General de la empresa e información interna de la empresa podemos describir que CRECE S.A fue creada el 10 de noviembre del 2012, ofertando productos financieros que ayuden al desarrollo económico de las familias.

A continuación se detalla la estructura de la empresa de acuerdo a sus agencias activas:

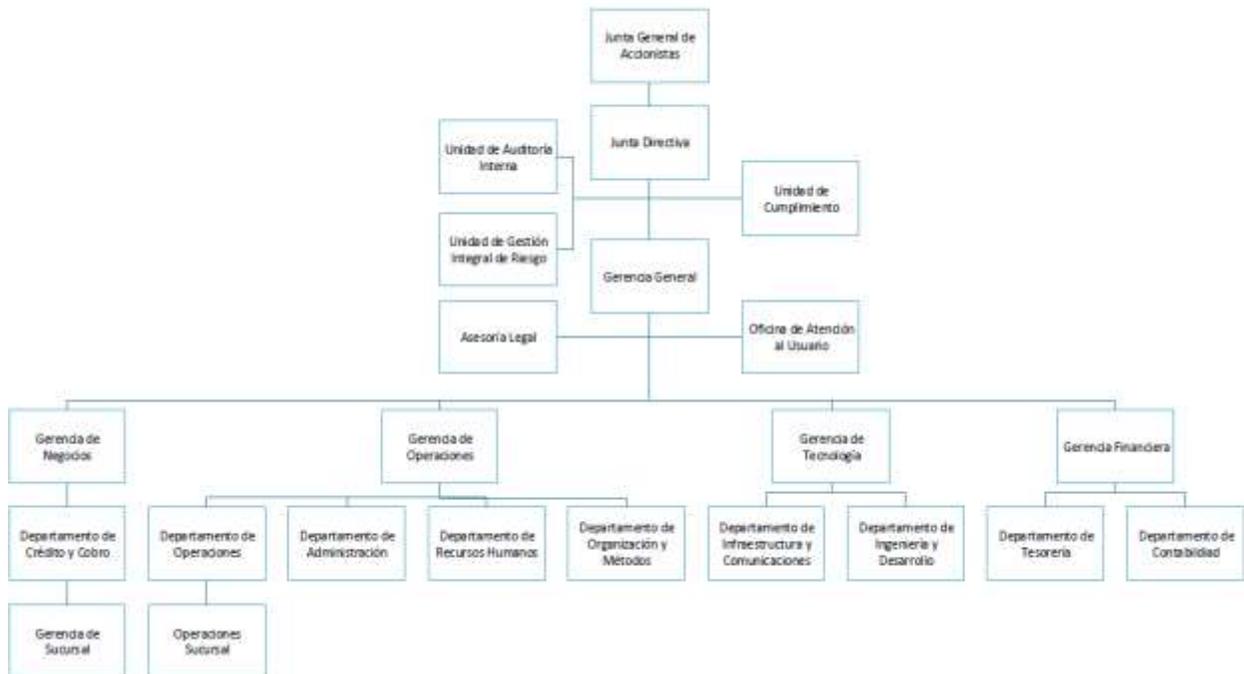


Como se puede observar actualmente la institución cuenta con 7 agencias a nivel nacional, no ha logrado recuperar el total de agencias con las que contaba previo al 2018 las cuales eran 9.

La empresa actualmente tiene 81 colaboradores a nivel institucional, el equipo de comercial representa el 42% sobre el total; tomando en cuentas las dificultades financieras que ha enfrentado la empresa no ha logrado recuperar el número total de sus colaboradores previo al 2018 los cuales eran 123.

Se considera un aspecto importante mencionar que la institución continúa operando con una disminución del 35% de sus colaboradores con respecto al cierre de diciembre 2017, esto indica que se han realizado mejoras en los procesos crediticios y de toma de decisión para ser más eficientes en la gestión integral.

A través de la entrevista con el gerente de recursos humanos de la empresa se pudo detallar el organigrama institucional y comentarios sobre la administración:



Se puede destacar del análisis del organigrama institucional lo siguiente:

- a) Actualmente el puesto de riesgo integral se encuentra vacante por más de un año, esto es un punto por revisarse puesto que puede repercutir en la toma de decisión que está tomando la Junta Directiva en la administración de la empresa.
- b) El puesto del Gerente de Negocios se encuentra vacante, el Gerente General asume dichas responsabilidades desde hace dos años apoyado por el Jefe de Negocios, este punto también debe de revisarse tomando en cuenta un análisis de segregación de funciones y capacidad instalada para la toma de decisiones efectiva dentro del área de negocios la cual es clave dentro de la operación de la institución.
- c) No existe un departamento especializado en cobro, estas responsabilidades recaen sobre el Gerente de Negocios y Jefe de Negocios, se debe revisar la viabilidad de este punto tomando en cuenta la priorización de funciones del área.
- d) Se debe analizar la concentración de funciones del área de operaciones.
- e) Existe un índice de rotación de personal del 11%, especialmente concentrado en el área operativa, se debe realizar un análisis de los factores influyentes.

- f) No se tiene detallado el plan de capacitaciones de las áreas claves como son negocios y operaciones.
- g) No se cuenta con un análisis de clima organizacional en la empresa.

ii. **Análisis Comercial**

Según la entrevista con el Jefe de Negocios se puede comentar que al cierre del mes de junio 2022 la empresa cuenta con el siguiente catálogo de productos financieros:

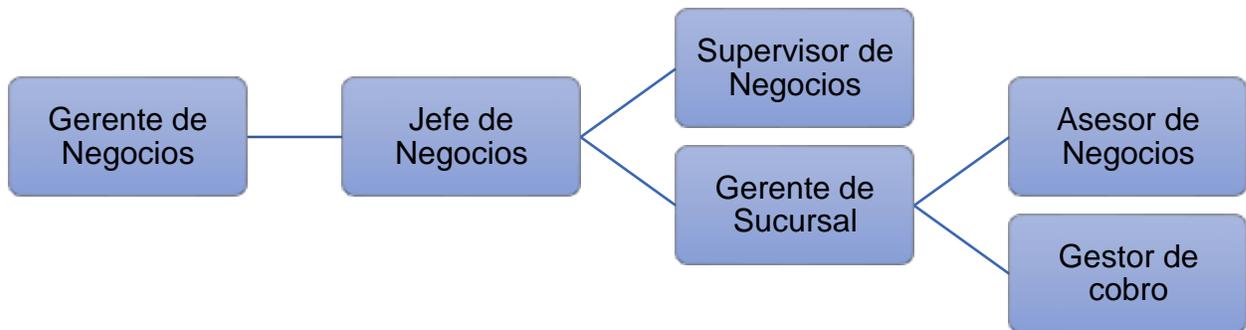
- **Microcréditos**
 - Capital de trabajo
 - Activo fijo
 - Consumo
 - Vivienda
 - Vehículo
 - Temporada
 - Mixtos
- **Créditos Personales**
 - Consumo
 - Vivienda
 - Mixto
 - Vehículo
- **Créditos de Vivienda Hipotecaria**
- **Créditos de Desarrollo Empresarial**
 - Capital de trabajo
 - Activo fijo

Las metodologías de atención que oferta al público son: individual y grupo solidario, no se oferta la metodología de banca comunal dentro de la empresa.

La institución no oferta servicios complementarios al público, tales como: pago de remesas, comercialización de micro seguros, pago de recibos básicos, mesa de cambio, entre otros.

Se logró verificar que la empresa cuenta una participación significativa de más del 20% en créditos de vivienda hipotecaria, este tipo de productos tienen una tasa de interés más bajo en comparación a las demás, por lo tanto aporta de manera negativa a los resultados financieros.

A continuación se detallará la estructura por la cual está conformada el área de negocios de la empresa:



A continuación se describirán las funciones principales de los puestos claves del área de negocios tales como Jefe de Negocios, Gerente de sucursal y Asesor de Negocios:

- **Jefe de Negocios**

- a) Coordinar la gestión del área de Negocios y el cumplimiento de los indicadores de cartera aprobados por la Junta Directiva.
- b) Coordinar el cumplimiento de las disposiciones y mandatos aprobados por la Junta Directiva y el ente regulador, en particular lo referente al área de Negocios.
- c) Elaborar propuestas de planes estratégicos y operativos.
- d) Monitorear los cambios del mercado y realizar propuestas oportunas que garanticen una mejor gestión de los recursos de la empresa.
- e) Diseñar, proponer y actualizar políticas, procesos, metodologías, portafolio de productos, formatos, capacitaciones u otros documentos que le sean asignados por la Gerencia de Negocios.

- f) Dar seguimiento a los riesgos inherentes del área de Negocios dentro de los límites de tolerancia aprobados por la Junta Directiva, con especial énfasis en los riesgos de crédito, operativos, legales, normativos y de LA/FT/FP.
 - g) Proponer, medir y dar seguimiento a los indicadores de desempeño del área de Negocios.
 - h) Proponer cambios a las políticas relacionadas con compensación, incentivos, bonificación y beneficios respecto al área de Negocios.
 - i) Representar a la institución conforme los poderes legales que le sean otorgados.
 - j) Aprobar transacciones económicas de la empresa dentro de los límites para los cuales está autorizado conforme lo aprobado por la Junta Directiva.
 - k) Evacuar consultas del personal de la institución referente a las políticas, procesos y otros temas relacionados a la Gerencia de Negocios, siempre que no violenten el sigilo o confidencialidad de la información de clientes, la institución o terceros.
 - l) Elaborar y presentar oportunamente los informes que le sean requeridos.
 - m) Conocer, atender y dar solución a quejas y reclamos de clientes y/o usuarios de los servicios financieros que presta la institución.
 - n) Garantizar el cumplimiento de las normativas y procesos a su cargo, en especial los relacionados al Sistema de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva SPLA/FT/FP, emitidas por CONAMI y/o la Junta Directiva.
 - o) Reportar cualquier operación inusual o sospechosa a la instancia correspondiente.
 - p) Otras funciones inherentes al cargo que le sean designadas por su Jefe Inmediato.
- **Gerente de Sucursal**
 - a) Participar en los procesos de planificación de la institución.
 - b) Planificar las operaciones de negocio de su sucursal.
 - c) Administrar la sucursal asignada.

- d) Representar a la institución conforme los poderes legales que le sean otorgados.
- e) Cumplir y garantizar el cumplimiento del marco legal y normativo vigente, así como las normativas internas aprobadas por la Junta Directiva.
- f) Monitorear los cambios del mercado y realizar propuestas oportunas para la mejor gestión de los recursos de la empresa.
- g) Proponer actualizaciones al portafolio de productos y servicios de la empresa.
- h) Garantizar calidad total en los procesos de la sucursal.
- i) Elaborar y presentar de manera oportuna los informes que le sean requeridos.
- j) Aprobar transacciones económicas de la empresa dentro de los límites para los cuales está autorizado conforme lo aprobado por la Junta Directiva.
- k) Cumplir y hacer cumplir los sistemas de control interno de la institución.
- l) Garantizar el flujo de trabajo de la sucursal.
- m) Garantizar la correcta atención al cliente y/o usuario de los productos y servicios que ofrezca la empresa.
- n) Gestionar los riesgos inherentes a la sucursal, particularmente los de crédito, operativos y de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva.
- o) Garantizar la correcta aplicación del Sistema de Atención al Usuario en su sucursal.
- p) Garantizar la correcta administración y resguardo de los archivos de la sucursal.
- q) Reportar cualquier operación inusual o sospechosa a la instancia correspondiente.
- r) Administrar eficaz y eficientemente todos los recursos que se le asignen.
- s) Otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.

- **Asesor de Negocios**

- a) Promover y colocar los productos y servicios de la empresa.

- b) Realizar labores de recuperación de cartera de la institución.
- c) Cumplir con su plan de trabajo.
- d) Cumplir con las políticas, procedimientos, metodologías, manuales, normativas, leyes que regulan el crédito y cobro de la empresa.
- e) Garantizar los documentos soporte necesarios requisito del expediente de cada crédito a su cargo.
- f) Atender las solicitudes de productos y servicios de los clientes y usuarios de la empresa.
- g) Evaluar el riesgo de crédito en cada operación de negocio que realice.
- h) Realizar las operaciones de negocio para las cuales esté autorizado conforme las políticas y procedimientos internos de la empresa.
- i) Garantizar la existencia y correcta valuación de las garantías de los productos y servicios otorgados.
- j) Participar en los comités de crédito de la institución y emitir observaciones, recomendaciones y anulaciones de casos en proceso.
- k) Presentar solicitudes en los comités de crédito de la institución.
- l) Ingresar y actualizar información en los sistemas de la empresa conforme los roles de usuario que le sean asignados.
- m) Realizar actividades de Administración de Cartera de Créditos y Gestión de Relaciones con Clientes/Usuarios.
- n) Reportar cualquier operación inusual o sospechosa a la instancia correspondiente.
- o) Garantizar el cumplimiento de las normativas y procesos a su cargo, en especial los relacionados al Sistema de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva SPLA/FT/FP, emitidas por CONAMI y/o la Junta Directiva.
- p) Otras funciones relacionadas con el puesto que le sean designadas por su jefe inmediato.

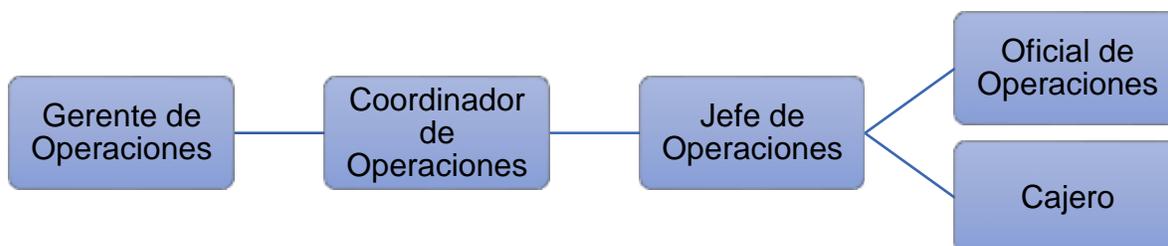
A través de las entrevistas realizadas se pudo identificar que el área de negocios no cuenta con un encargado de innovación y desarrollo, marketing tradicional y digital,

y un encargado del área de recuperaciones, esto podría ser una limitante para la empresa en una proyección de crecimiento.

Se pudo verificar que pese a que en el organigrama existe la figura del gerente de negocios, este puesto se encuentra vacante y las responsabilidades descansan sobre el gerente general de la empresa; este punto puede perjudicar a la empresa al no tener este puesto crítico donde descansan muchas de las estrategias relacionadas con el crecimiento institucional.

Se logró corroborar que las funciones del equipo de negocios son se encuentran conformes de acuerdo a los resultados que desea lograr la institución, de igual manera se verificó que los descriptores de puestos con los que cuenta la empresa son de fácil entendimiento para el personal.

Como área de apoyo al área de negocios y control de calidad destaca el área de operaciones, dicha área es de gran importancia para la institución, a continuación se detalla su estructura:



Para un mejor entendimiento se describe que el área de negocio y operaciones de casa matriz se encuentra encabezada por el Gerente de Negocios y Gerente Operaciones y estos a su vez delegan la coordinación de cada área con el Jefe Negocios y Coordinador de operaciones.

El personal de la sucursal generalmente está constituido por el Gerente de Sucursal como líder, este a su vez cuenta con aproximadamente 4 Asesores de Negocios que se dedican a promover, evaluar y presentar las solicitudes de crédito, únicamente en dos sucursales de la institución existe un Gestor de Cobro que apoya las actividades de recuperación.

El área de operaciones está liderada por un Jefe de Operaciones que coordina la grabación y formalización de solicitudes de crédito, archivo de expediente de clientes y atención al cliente, apoyan a esta actividad dos Oficiales de Operaciones y un Cajero.

Se considera un punto importante el hecho que la institución cuente con el área de operaciones pues apoya en el filtro de calidad de las colocaciones de crédito, esto reduce de manera significativa el riesgo operacional de la empresa así como el riesgo de fraude.

iii. Proceso Crediticio

A través de las entrevistas realizadas a Gerentes de Sucursal y Gerente de Operaciones de CRECE S.A, se logró describir el proceso para otorgamiento de créditos, cabe recalcar que la empresa carece de un manual detallado con esta información, a continuación, se detalla el proceso y algunas observaciones:

- **Otorgamiento de Créditos**

- a) Promoción**

- Realizada por el asesor de negocios generalmente visita casa a casa.
- No se cuenta con equipo de promotores de crédito que generen una promoción masiva.
- Falta de estrategia de marketing tradicional y digital.
- Falta de utilización de medios tecnológicos para medir la efectividad de la promoción.

- b) Verificación en Centrales de Riesgos**

- Realizada por el asesor de negocios.
- Se realiza a través de aplicativo móvil.
- Se detectan inconsistencias con el reporte generado por el aplicativo móvil y el reporte oficial de las centrales de riesgos.

- c) Investigación Social**

- Realizada por el asesor de negocios.
- Se realiza a través de formatos físicos.

- No existe metodología o gestión comercial que indique las buenas prácticas de la investigación social.

d) Levantamiento de Información Cualitativa y Cuantitativa

- Realizada por el asesor de negocios.
- Se realiza a través de formatos físicos.
- Se detecta subejecución del aplicativo móvil para realizar llenado de información del cliente y como mecanismo de seguimiento comercial.

e) Creación de Expediente

- Realizado por el asesor de negocios.
- Se detecta puntos de mejora en la homologación del orden que debe de tener el expediente de crédito.

f) Grabación de la Solicitud en Sistema de Información

- Realizado por el área de operaciones.
- El sistema de información podría estar anclado al aplicativo móvil brindándole a la institución agilidad en la revisión de sus operaciones de crédito.

g) Supervisión Pre-Crédito

- Realizado por el gerente de sucursal.
- Se identifica capacidad instalada muy baja para esta actividad, tomando en cuenta que no es la única actividad realizada por el gerente de sucursal.

h) Comité de Crédito

- Se realiza de manera presencial y colegiada, asesores de negocios y gerentes de sucursal.
- No existe metodología o gestión comercial que indique las buenas prácticas de la realización del comité de crédito.

i) Formalización

- Realizado por el área de operaciones.
- Se generan todos los documentos de formalización desde el sistema de información, tales como contratos, planes de pago, etc.

- Se desembolsa a través de cheques córdobas y dólares y efectivo únicamente en moneda córdobas.
- No se realizan desembolsos en efectivo de moneda dólares.
- No se cuenta con otras modalidades de desembolsos tales como transferencias bancarias o billeteras móviles.
- **Administración de Cartera**
 - a) **Recuperación de Cartera**
 - Realizada por el asesor de negocios.
 - No se cuenta con una política y estrategia definida para la recuperación de cartera.
 - Existe una doble función del asesor de negocios: otorgamiento de créditos y recuperación, esto puede afectar en la productividad.
 - b) **Renovaciones**
 - Realizada por el asesor de negocios.
 - Se detectan puntos de mejora en las estrategias para generar efectividad en las renovaciones de crédito, esto puede afectar en la retención de clientes.
 - No existe metodología diferenciada para clientes recurrentes y clientes nuevos, por lo tanto, el tiempo de atención de ambos es el mismo, se considera que esto puede ser un punto de mejora para en la productividad institucional.
 - c) **Readecuaciones**
 - Realizada por el asesor de negocios.
 - Se cuenta con política para readecuar créditos en caso de que el deudor tenga dificultades para continuar pagando.

El proceso crediticio de la empresa según la revisión se puede considerar ágil y transparente, sin embargo, el tiempo de respuesta ante una solicitud de crédito el cual es de 3 días es demasiado extenso, esto considerando que según las entrevistas con el equipo de negocios existen instituciones con desembolsos automáticos a sus clientes.

Es un retro lograr la digitalización de algunos procesos como la creación del expedientes y evaluaciones de crédito utilizando el aplicativo que tiene la empresa, esto para lograr agilizar el proceso crediticio.

Se logro verificar que el proceso crediticio para un cliente nuevo y un cliente ya activo con la institución es el mismo, por lo tanto se requiere estudiar la posibilidad de agilizar el proceso de atención para clientes que ya tienen historial con CRESE S.A.

iv. Análisis Financiero y de Cartera

Producto de las entrevistas realizadas con el gerente financiero y el gerente de negocios se detalla a continuación información financiera y de cartera fundamental para poder conocer cuál es la situación actual de la empresa.

- **Tabla No. 3. Número de Cliente de los Últimos Dos Años**

Sucursal	2020	2021	jun-22
Casa Matriz	1	1	2
Chinandega	276	327	536
Estelí	534	613	456
Jinotepe	616	725	537
Masaya	697	845	1,050
Matagalpa	560	628	460
Rubenia	837	781	850
Rivas	-	-	620
Total	3,521	3,920	4,511

Como se puede observar en la tabla número 3, uno de los principales puntos que debe trabajar la institución es en la recuperación de clientes, en el año 2022 se puede apreciar un incremento del 15% con respecto al 2021, sin embargo, este se encuentra principalmente influenciado por transacción de compra de cartera que realizo la empresa, producto de esta última transacción se apertura la sucursal de Rivas.

- **Tabla No. 4. Saldos de Cartera de los Últimos Dos Años, en Miles de Dólares**

Sucursal	2020	2021	jun-22
Casa Matriz	33	35	38

Sucursal	2020	2021	jun-22
Chinandega	275	203	309
Estelí	1,097	883	800
Jinotepe	610	511	470
Masaya	912	807	862
Matagalpa	907	699	653
Rubenia	1,160	801	806
Rivas	-	-	156
Total	4,994	3,940	4,093

Se puede observar que el saldo de cartera de la institución pese a la transacción de compra de cartera ha disminuido en el 2022, esto principalmente influenciado por el saneamiento de cartera irrecuperable que ha sido resultado de la situación económica del país en el año 2018, 2019 y 2020.

Es importante que las estrategias de crecimiento de cartera tengan un análisis específico por agencia de tal manera que se puedan establecer actividades según la situación de punto, esto tomando en cuenta que los mercados pueden variar de acuerdo a la ubicación geográfica.

- **Tabla No. 5. Evolución de la Cartera en Riesgo de los Últimos Dos Años**

Descripción	2020	2021	jun-22
Cartera en riesgo Total	12.1%	23.9%	15.5%
Cartera en riesgo >30 días	7.3%	19.4%	7.4%

Se puede visualizar que la empresa aún tiene indicadores de morosidad elevados, según las entrevistas realizadas al personal la mayor concentración se encuentra en las sucursales de Masaya, Rubenia y Chinandega, las cuales fueron las más afectadas en la recesión económica del 2018 y 2020.

- **Tabla No. 6. Saneamiento de Cartera de los Últimos Dos Años**

Descripción	2020	2021	jun-22
Saneamiento	452,803	660,291	494,999

Dentro del movimiento de la cartera de la institución se puede observar que uno de los indicadores a los cuales dar mayor seguimiento es al saneamiento de cartera por incobrabilidad, esto puede estar altamente influenciado por la efectividad en la gestión de cobranza que realiza la empresa.

- **Tabla No. 7. Tasa de Deserción de Clientes de los Últimos Dos Años**

Descripción	2020	2021	jun-22
Deserción de clientes	15%	16%	20%

Como se puede observar la tasa de deserción de cliente ha incrementado en los últimos periodos, afecta a este indicador el saneamiento de clientes, así como la captación de clientes nuevos y retención de los clientes que ya se encuentran activos.

- **Tabla No. 8. Principales Productos Crediticios**

Principales productos	jun-22
Microcréditos	76%
Vivienda Hipotecaria	14%
Personales	7%
Desarrollo empresarial	4%
Total	100%

La empresa está enfocando sus esfuerzos de negocios en el segmento de microempresarios, esto se considera un punto positivo puesto que en un ambiente de reactivación económica este mercado demanda altos niveles de crédito, sin embargo, debe de medirse el apetito de riesgo a través de controles tales como la supervisión para tener un crecimiento con indicadores de morosidad estables.

Se puede apreciar que la empresa no está enfocando esfuerzos en la captación de clientes asalariados, receptores de remesas y jubilados puesto que representan un 7% del total, de la misma manera en los créditos a la mediana y gran empresa (créditos mayores a 20 mil dólares) los cuales representan un 4%.

- **Tabla No. 9. Productividad de Asesores de Negocio**

Descripción	2020	2021	jun-22
Clientes x Asesor de Negocio	168	155	185

Según las buenas prácticas en las microfinanzas que se comentaron en las entrevistas, la productividad, o sea, el número promedio de clientes que administra un asesor de negocios debería ser mayor a 250 clientes, esto indica que la institución cuenta puntos de mejora en términos de eficiencia operativa.

- **Tabla No. 10. Estado de Resultado Últimos Dos Años (resultados del mes)**

ESTADO DE RESULTADO	Dic 20	Dic 21	Jun-22
Ingresos financieros por:			
Disponibilidades	451	425	267
Inversiones negociables y a vencimiento	5,309	2,742	2,741
Utilidad en Venta de Inversiones en valores	-	-	-
Cartera de créditos	160,040	165,638	177,275
Diferencia cambiaria	16,140	8,729	8,105
Otros ingresos financieros	-	-	-
Total ingresos financieros	181,940	177,534	188,388
Gastos financieros por:			
Obligaciones con instituciones financieras	28,941	19,233	17,447
Pérdida en venta de inversiones en valores	-	-	-
Deudas subordinadas	-	4,069	3,899
Diferencia cambiaria	8,855	4,916	4,338
Otros Gastos financieros	-	-	-
Total gastos financieros	37,796	28,218	25,684
Margen financiero bruto	144,144	149,316	162,704
Gastos por provisión de la cartera de créditos	5,284	18,219	9,416
Ingresos por recuperación de la cartera saneada	3,569	12,040	7,435
Gastos por deterioro de inversiones	-	-	-
Margen financiero neto	142,429	143,137	160,723
Ingresos operativos diversos	8,826	1,011	16,872
Gastos operativos diversos	56,367	2,114	5,300
Resultado operativo bruto	94,888	142,034	172,295
Gastos de administración	162,609	114,850	124,768

ESTADO DE RESULTADO	Dic 20	Dic 21	Jun-22
Resultado antes del impuesto a la renta	- 67,721	27,184	47,527
Impuesto a la renta	9,044	3,719	20,206
Resultado del ejercicio (mes)	- 76,765	23,465	27,321
Resultado Acumulado	-669,538	- 98,465	216,548

Dentro de los puntos a destacar en el análisis del estado de resultado es que la empresa ha generado pérdidas acumuladas de 767 mil dólares entre 2020 y 2021, con los datos acumulados a junio del año 2022 se ve cierto nivel de mejora o estabilización en cuanto a rentabilidad, al experimentar una utilidad acumulada de 216 mil dólares.

No se tuvo a mano los estados financieros acumulados de la empresa, por lo tanto se evaluó el comportamiento mensual, es notorio el incremento en los ingresos de cartera en aproximadamente 12 mil dólares; otro punto importante a destacar es que el gasto de provisión del mes de junio es negativo, esto quiere decir que la empresa está recuperando créditos con alto niveles de morosidad.

La utilidad promedio del año 2022 es de 36 mil dólares mensuales, en caso de que la institución continúe con esta tendencia es probable que pueda recuperar la pérdida acumulada en 15 meses aproximadamente.

- **Tabla No. 11. Balance General**

Descripción	Dic 2020	Dic 2021	Jun 2022
ACTIVO			
Fondos disponibles	623,571	736,761	390,434
Inversiones negociables y a vencimiento, neto	545,543	445,170	445,276
Cartera de créditos, neto de provisiones	4,090,007	3,425,958	3,841,228
Cartera Bruta	4,994,518	3,940,935	4,093,768
Intereses y Comisiones por Cobrar	151,330	155,402	177,213
Provisiones por Incobrabilidad de Créditos	-1,055,841	-670,379	-429,753

Descripción	Dic 2020	Dic 2021	Jun 2022
Bienes recibidos en pago y adjudicados, neto	28,487	11,217	11,108
Otras cuentas por cobrar, neto	87,102	70,249	57,522
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	110,557	109,073	109,826
Otros activos, neto	144,165	99,347	128,371
Total Activos	5,629,432	4,897,775	4,983,765
PASIVO			
Obligaciones con instituciones financieras y otros financiamientos	3,426,905	2,492,809	2,213,343
Otras cuentas por pagar	97,021	38,435	141,909
Provisiones	206,645	141,700	194,202
Otros pasivos	80,954	97,226	104,330
Deuda Subordinada y obligaciones convertibles en acciones	-	454,463	454,464
Total Pasivo	3,811,525	3,224,633	3,108,2488
PATRIMONIO			
	-	-	-
Capital social	2,358,333	2,358,333	2,358,333
Capital adicional	551	551	551
Efecto de conversión a dólares	-853,209	-899,508	-915,855
Reservas	956,278	956,278	956,278
Resultados acumulados	25,492	-644,046	-742,511
Resultado del ejercicio	-669,538	-98,465	218,721
Total Patrimonio	1,817,907	1,673,142	1,875,517
Total Pasivo y Patrimonio	5,629,432	4,897,775	4,983,765

Se puede observar en el análisis del balance general que existe un incremento patrimonial del 12.09% al pasar de US\$1,673,142 al cierre del año 2021 hasta los US\$1,875,517 en junio de 2022, con respecto al cierre del 2021, principalmente influenciado por los resultados acumulados del año. Los activos de la empresa han incrementado en un 1.75% al pasar de US\$4,897,775 al cierre del año 2021 hasta los US\$4,983,765 en junio de 2022, ha repercutido el decrecimiento del gasto de provisión, donde existen tres factores importantes tales como el saneamiento de

cartera, recuperación de créditos con altos niveles de morosidad y una colocación de créditos más sana.

X. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA:

i. Análisis del entorno

En los últimos tres años, Nicaragua se ha visto afectada por dos grandes crisis, una sociopolítica que inició en 2018; una crisis sanitaria mundial, que han generado inestabilidad social, económica y financiera, y que en su momento provocó una importante contracción de la actividad económica, especialmente en sectores como comercio, servicio, transporte y turismo con hoteles y restaurantes.

Según estadísticas del Banco Central de Nicaragua (BCN) en 2020 producto de la pandemia de COVID 19 se perdió hasta un 61.5% de ingresos por turismo, lo cual representa alrededor de 314 millones de dólares en pérdidas para este sector.

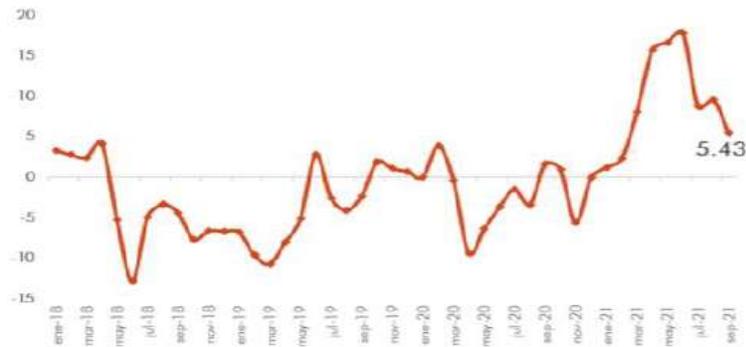
Asimismo, a pesar de una severa disminución acumulada del 13% en la producción de bienes y servicios entre 2018 y 2020 con un retroceso en el Producto Interno Bruto (PIB) Per Cápita similar al que se tenía hace 8 años, estos según las estadísticas del Banco Central de Nicaragua.

Según el Banco Central (BCN) en el año 2021, la actividad económica mostró una rápida y sólida recuperación, superando las afectaciones negativas que generaron los diversos choques que ha enfrentado la economía en los últimos años.

Información preliminar indicó que en 2021 el Producto Interno Bruto (PIB) de Nicaragua mostró un crecimiento de 10.3%, como resultado de un contexto internacional que favoreció un mayor comercio, aumento de la demanda externa y de los precios internacionales de los bienes primarios, así mismo por los avances en la vacunación contra el COVID-19.

A continuación, se detallará una serie de información macroeconómica para entender el entorno del país actual:

- **Gráfico No. 3. Índice Mensual de Actividad Económica** ⁹



En diciembre de 2020 la evolución del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) continuó siendo positiva, manteniéndose así la recuperación económica por doce meses consecutivos. Luego, en septiembre 2021 la actividad económica registró una tasa de crecimiento del 5.4% manteniendo así, la senda de recuperación que se comenzó a observar a partir del mes de diciembre 2020.

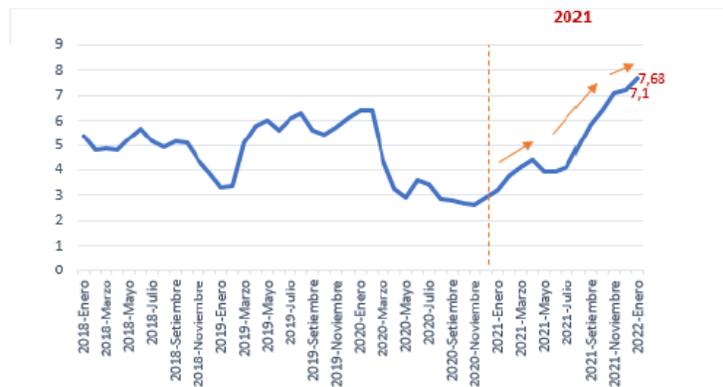
El promedio de enero septiembre 2021 del crecimiento para Nicaragua se ubicó en 9.5%.

La recuperación económica que ha experimentado el país es fundamental para que la empresa pueda proyectar un crecimiento a mediano plazo, considerando que cualquier afectación económica impacta directamente en los ingresos de los comerciantes que son los principales clientes de la microfinanciera; es importante que la institución se encuentre en constante monitoreo de este índice para prever riesgos de impagos de ciertos sectores económicos que se vean afectados.

- **Gráfico No. 4. Inflación Interanual de enero 2018 a enero 2022** ¹⁰

⁹ Fuente: Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA)

¹⁰ Fuente: Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA)



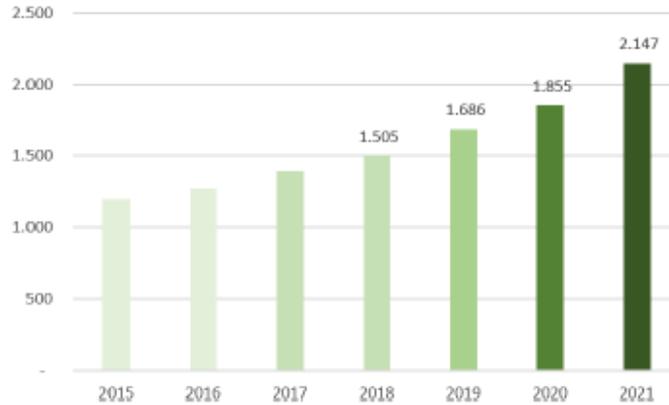
Esta rápida recuperación de la actividad económica ha generado una mayor demanda, que ha presionado al alza los precios, mismos que han crecido durante 2020, Las estadísticas del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) indican que la inflación acumulada en 2021 fue de 7.21% lo cual fue superior al 2020 en 4.28%.

Los principales factores que impulsaron la mayor inflación han sido de orden internacional, como lo son el alza de los precios internacionales de los combustibles, el aumento de los costos de transporte de carga internacional, debido a problemas de desabastecimiento en las cadenas de suministros y los paquetes de estímulos fiscales que aumentaron el gasto.

La institución por su parte es necesario que considere el incremento de la inflación en el análisis de riesgo de los clientes (comerciantes, asalariados, jubilados, receptores de remesas) puesto que el alza en los precios de los bienes a nivel nacional disminuye la capacidad de pago de los deudores; por lo tanto se debe de analizar si incrementar las tasas de intereses para disminuir este riesgo y que este acompañado con una revisión en la metodología de crédito para disminuir el apetito al riesgo.

- **Gráfico No. 5. Flujo de remesas de 2015 al 2021¹¹**

¹¹ Fuente: datos del Banco Mundial y Banco Nacional (BCN)



Las remesas por su parte han presentado un comportamiento creciente, incidiendo fuertemente las crecientes migraciones que año con año se han venido suscitando, principalmente a partir de 2018. En 2021 captó U\$2.146.9 millones en remesas en lo cual representa, un 16% más que en 2020 y un 26% más que en 2019 según cifras del Banco Central de Nicaragua (BCN).

Actualmente, las remesas representan un 17% del producto interno bruto (PIB) del país, lo cual ha venido en aumento desde 2019 cuando representaban el 12% indicando que el país se está volviendo más dependiente de estos recursos.

Perspectivas de crecimiento económico (PIB) para el 2022:

Perspectivas de Crecimiento Económico	2022
The Economist Intelligence Unit	2,1
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	3
Banco Central de Nicaragua (BCN)	4
Fondo Monetario Internacional (FMI)	3,5
Banco Mundial	3
Forbes	1,8

El incremento de las remesas a nivel nacional representa para la empresa una oportunidad de negocios considerando que uno de sus segmentos de mercados son los receptores de remesas, de igual manera puede ser una oportunidad para

establecer otros ingresos no financieros como el pago de remesas en alianzas con remesadoras con AirPark o Westerunion, este es un punto positivo para el país incluso en los próximos años; un punto negativo es que hay que considerar que una cantidad considerable de personas están migrando del país y remitiendo recursos al mismo a través de remesas, la migración puede afectar en la morosidad de la cartera si se tratase de los deudores o su unidad familiar, por lo tanto es necesario considerar esto en el análisis de riesgo de crédito.

En términos generales al analizar las perspectivas de crecimiento de la economía nacional se puede determinar que existen oportunidades de crecimiento para el empresa por lo tanto es necesario se adecue la oferta de créditos para ser mas competitivos y aprovechar esta brecha de crecimiento, cuidando el endeudamiento de los clientes.

Según la entrevista realizada al licenciado Reyes, indica que existen 2 tipos de desafíos a enfrentarse en el país en los próximos años tres años:

Sanitarios

“A pesar de que la estrategia de vacunación en el país ha rendido frutos positivos, aún persisten riesgos, como podrían ser las mayores afectaciones a la producción y el comercio ocasionada por la incertidumbre aún prevaleciente por posibles rebrotes o nuevas variantes del COVID 19”.

Económicos

“A pesar de que los principales indicadores financieros presentan una contención de las vulnerabilidades, la amenaza inminente de una reducción de las fuentes de liquidez externas podría obligar a un ajuste desordenado del régimen cambiario, un aumento de la base monetaria o mayor emisión de bonos por parte del estado para financiar el gasto público, principalmente el gasto corriente. Estos posibles escenarios desencadenarían presiones inflacionarias y desequilibrios macroeconómicos a gran escala”.

El licenciado Reyes en la entrevista indica que: “la economía nicaragüense ha demostrado resistencia ante los embates recibidos por las recientes crisis

suscitadas y las estadísticas demuestran una admirable recuperación en distintos indicadores macroeconómicos y del sistema financiero. Si bien, eso no significa que esta recuperación ya se observe en la economía real, es desde ya un primer paso para poder lograr en términos relativos condiciones más favorables para el tejido social

“Se ha demostrado una alta resiliencia de la economía nicaragüense y del sistema financiero a cada uno de las crisis enfrentadas y los riesgos identificados”.

“Nicaragua tendría los cimientos necesarios para encarrilarse de forma satisfactoria hacia una senda de recuperación económica de largo plazo. Sin embargo, la crisis sanitaria pone en riesgo no contar con fuentes de financiamiento cada vez mayor”.

Existen condiciones favorables de recuperación económica y de mayor estabilidad, pero el futuro continúa siendo incierto en el país.

ii. Análisis de la Industria de Microfinanzas

El sector de Microfinanzas de Nicaragua está agrupado en dos fuentes de información ASOMIF (Cámara de Microfinanzas, que es una entidad privada) y CONAMI, ente regulador de las Microfinanzas.

En ASOMIF hay 21 afiliadas y en CONAMI hay 45 instituciones que incluye a las 21 afiliadas en ASOMIF. Entre las 45 instituciones registradas en CONAMI hay IMFs e IFIM (obligadas y voluntarias, respectivamente). Además, hay IMFs de naturaleza tradicional e IMFs de naturaleza crédito exprés. CRECE S.A. se considera una IMF de naturaleza tradicional.

Según ASOMIF, la cartera del sector de Microfinanzas finalizó diciembre 2021 con un saldo de U\$331,685 millones, registrando un alza anual del 21%. Según se puede analizar la institución se encuentra muy por debajo del sector, tomando en consideración que en 2021 decreció un 21% con respecto al 2020.

El número de clientes llegó a 384,520 registrando un crecimiento del 25% respecto a diciembre 2020. De igual manera que la comparación del saldo de cartera, CRECE S.A. se encuentra por debajo del crecimiento de la industria puesto que registro un crecimiento interanual del 11%.

El saldo promedio de crédito al cierre de diciembre 2021 fue U\$863 siendo menor que el saldo promedio de crédito al cierre de diciembre 2020 U\$890. La institución se encuentra por encima del crédito promedio de la industria (U\$1,005), esto quiere decir que el apetito de riesgo en términos de monto entregado es mayor.

El estado de resultado del conjunto de IMFs afiliadas en ASOMIF, registra una utilidad 4.6 veces mayor a diciembre 2021 con relación a diciembre 2020. CRECE S.A. generó pérdidas en el año 2021, o sea que el comportamiento de las utilidades es atípico al del sector.

El saldo de tipo de créditos que más creció en 2021 con respecto 2020 fue el personal, o sea clientes asalariados, pensionados y receptores de remesas; esto es importante señalarlo puesto que este tipo de segmentos puede representar para la empresa una oportunidad de crecimiento.

Según fuente de CONAMI hay nuevas IMFs registradas desde 2020 lo que denota un alto nivel de competencia en el sector, requiriendo de las empresas una ventaja competitiva cada mes mayor.

La cartera en riesgo mayor a 30 días según ASOMIF decreció en 7%, si comparamos este dato con la situación de la empresa, podemos concluir que la cartera en riesgo de la empresa presenta mayores problemas de morosidad con respecto a la industria pues únicamente registro un decrecimiento interanual del 2%.

- **Tabla No. 12. Proyecciones 2022 de la Industria**

Estas proyecciones se realizan de acuerdo al resultado real de cada empresa al cierre de Junio 2022 según la página de ASOMIF, las proyecciones de CRECE S.A. se toman de acuerdo al POA 2022:

Instituciones	Clientes	Saldo U\$	Clientes	Saldo	Participación Saldo %
	Real Junio - 2022		Proyección Diciembre 2022		
F. FDL	49,588	60,683,423	51,523	62,081,212	18.7%
F. FAMA	37,019	43,984,765	39,737	49,242,368	14.8%

Instituciones	Clientes	Saldo U\$	Clientes	Saldo	Participación Saldo %
	Real Junio - 2022		Proyección Diciembre 2022		
GMG SERVICIOS	88,378	34,984,951	87,595	37,033,727	11.1%
FUNDESER	13,416	29,054,693	10,983	29,731,065	8.9%
UNICOSERVI	56,436	28,046,581	53,077	27,466,108	8.3%
PROMUJER	43,237	20,408,889	44,932	24,156,635	7.3%
MICREDITO	9,609	17,928,209	12,178	23,629,050	7.1%
INSTACREDIT	40,895	36,591,560	28,954	22,015,350	6.6%
FUNDENUSE S.A.	21,079	18,818,877	22,344	20,838,678	6.3%
MERCAPITAL	2,458	23,077,956	2,517	18,307,185	5.5%
SERFIGSA	5,379	4,921,177	5,662	5,416,011	1.6%
CRECE S.A.	4,511	4,093,768	5,084	4,422,557	1.3%
FUDEMI	1,372	840,759	2,744	1,681,519	0.5%
CONFIANSA	2,100	965,221	2,373	1,544,731	0.5%
FUNDEMUJER	2,061	1,199,857	1,952	1,145,000	0.3%
PANA PANA	1,920	1,191,138	1,737	983,804	0.3%
CRECOSA	563	1,246,787	551	864,680	0.3%
EZA CAPITAL	300	955,624	270	855,790	0.3%
FINDE	897	921,353	688	457,356	0.1%
LEON 2000 IMF, S.A.	1,797	507,575	1,626	316,399	0.1%
AFODENIC	276	315,519	195	215,420	0.1%
TOTAL INDUSTRIA	383,291	330,738,682	376,722	332,404,645	100.0%

Se puede observar que se prevé que en el año 2022 la industria crezca en saldos de cartera aproximadamente entre el 0.6% al 1%; la empresa por su parte pretende crecer un 8% lo cual es positivo considerando el comportamiento de los competidores; todo esto está vinculado con el crecimiento económica previamente señalado que se ha experimentado a nivel nacional.

Según los comentarios obtenidos del licenciado Reyes con respecto a la industria podemos destacar:

“Las IMFs de Nicaragua han demostrado ser instituciones resilientes a las crisis y se han enfocado en dos objetivos estratégicos desde marzo 2020 a la fecha:

- Gestión de crisis, el cual plantea acciones inmediatas para mejorar la gestión de los riesgos de cartera, liquidez y eficiencia operacional.

- Adecuación del modelo de negocio, para mejorar la competitividad que asegure un mejor posicionamiento en el mercado.

Como resultante de este enfoque, el sector de microfinanzas cerró el 2021 con buen desempeño que se evidencia en los estados de resultados y en los indicadores financieros”.

“Existe un potencial de 532,499 unidades de negocio (que necesitan financiamiento de capital de trabajo, activo fijo y vivienda), esto según información de NITAPLAN – UCA”.

“Las MYPMES apuestan a la diversidad como adaptación a las crisis, están enfocadas en la búsqueda de la formalidad”.

“El motor de las MYPMES es el crédito para capital de trabajo”

“El sector de microfinanzas continúa siendo el principal aliado de las MYPMES para su crecimiento y desarrollo”.

Recomendaciones del experto para la gestión integral de las IFIMs:

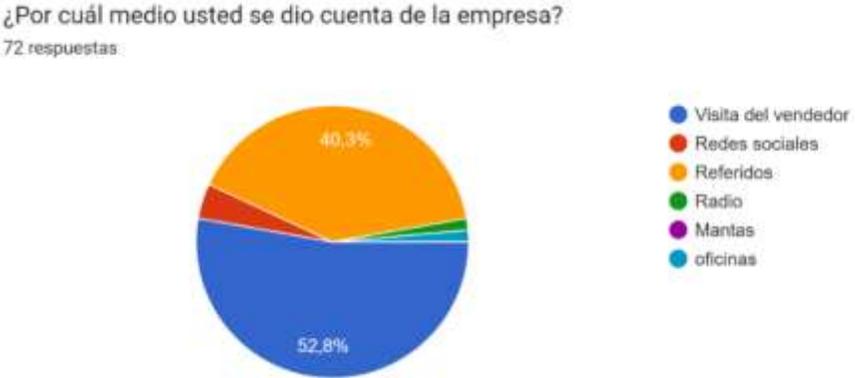
- Mejorar el indicador de la eficiencia operativa con mayor escala de cartera.
- Simplificar los procesos operativos de todas las áreas mediante costeos de tiempo y transformación digital de sus operaciones.
- Mejorar los ratios de saldos de cartera en riesgo al día, menor y mayor a 30 días con análisis crediticios más agudos y conservadores.
- Diseñar mecanismos de contingencias para operar bajo presión fiscal, alcaldía y registro.
- Continuar apoyando el crecimiento y desarrollas de las MYPYMES.

iii. Análisis de Satisfacción de Clientes

A través de la entrevista sostenida con el gerente de operaciones de la institución ha brindado al equipo de estudio avances sobre encuesta de satisfacción que se está realizando a los clientes de la institución, la muestra de estudio son 213 clientes de los cuales se lleva un avance del 33%, o sea 72 encuestas efectivas.

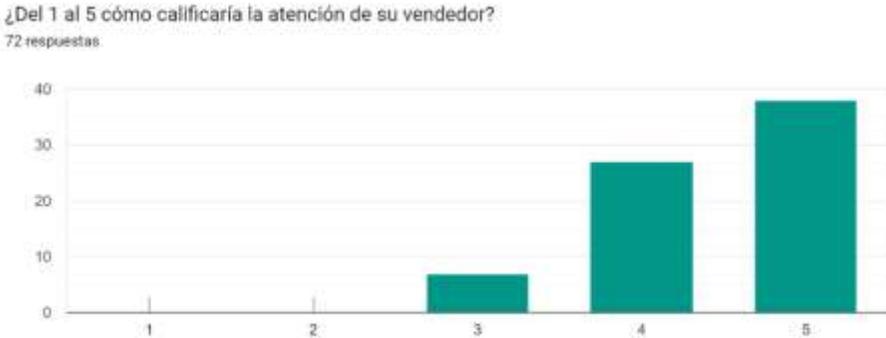
A continuación se presentan algunos resultados relevantes, con el objetivo de identificar puntos de mejora en la gestión integral de la institución.

- **Gráfico No. 6. Medios de Comunicación de la Empresa**

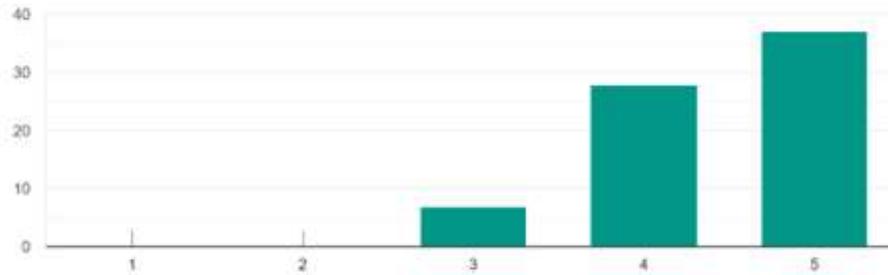


El 52% de los clientes de la empresa son captados a través de visita casa a casa por parte de los asesores de negocios, seguido por referidos que representa un 40%, la estrategia de publicidad masiva y marketing digital es poco efectiva en la institución.

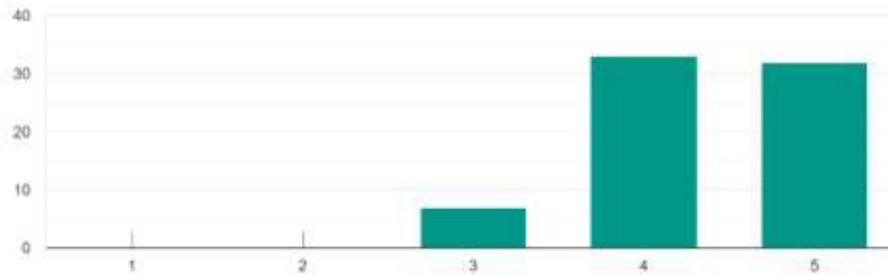
- **Gráfico No. 7. Calificación a la Atención del Personal**



¿Del 1 al 5 cómo calificaría la atención del cajero?
72 respuestas



¿Del 1 al 5 cómo calificaría la atención de la persona que desembolsó su crédito?
72 respuestas



Existe un alto nivel de satisfacción de la atención por parte del personal de las sucursales, en promedio un 90% indico la atención como muy buena o buena.

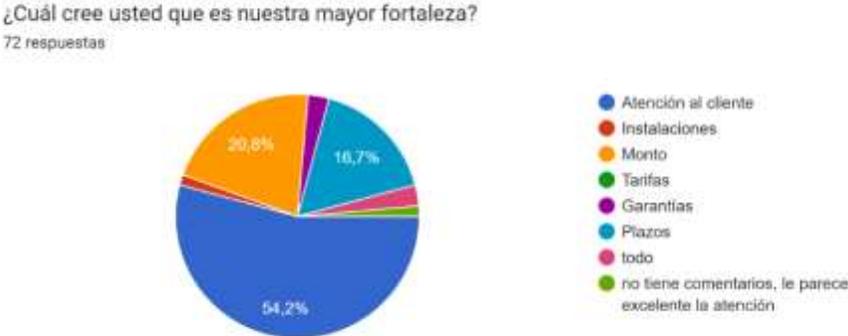
- **Gráfico No. 8. Tiempo de Respuesta del Proceso Crediticio**

¿Cuánto tiempo duro su solicitud desde el primer contacto hasta su desembolso?
72 respuestas



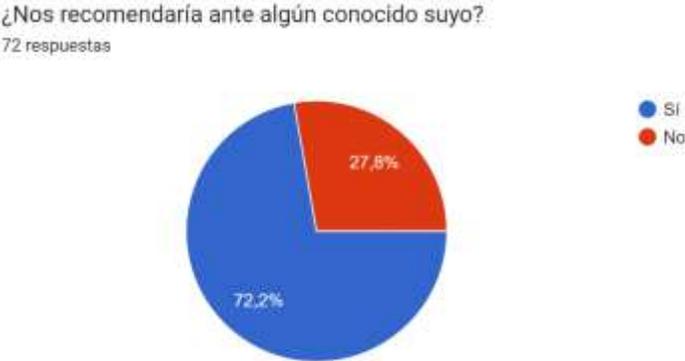
Existe todavía un 40% de las operaciones que duran en proceso más de 3 días, debe revisarse la eficiencia operativa puesto que el ideal es menor a 3 días, esto de acuerdo a las entrevistas realizadas con gerentes de sucursal.

- Gráfico No. 9. Mayor Fortaleza de la Empresa**



Un 54% de los clientes encuestados considera que la fortaleza o ventaja competitiva de la empresa es su atención, seguido por los montos y plazos aprobados. Es necesario que la institución diversifique sus productos y así encontrar una ventaja competitiva más sobresaliente.

- Gráfico No. 10. Referidos los Clientes**

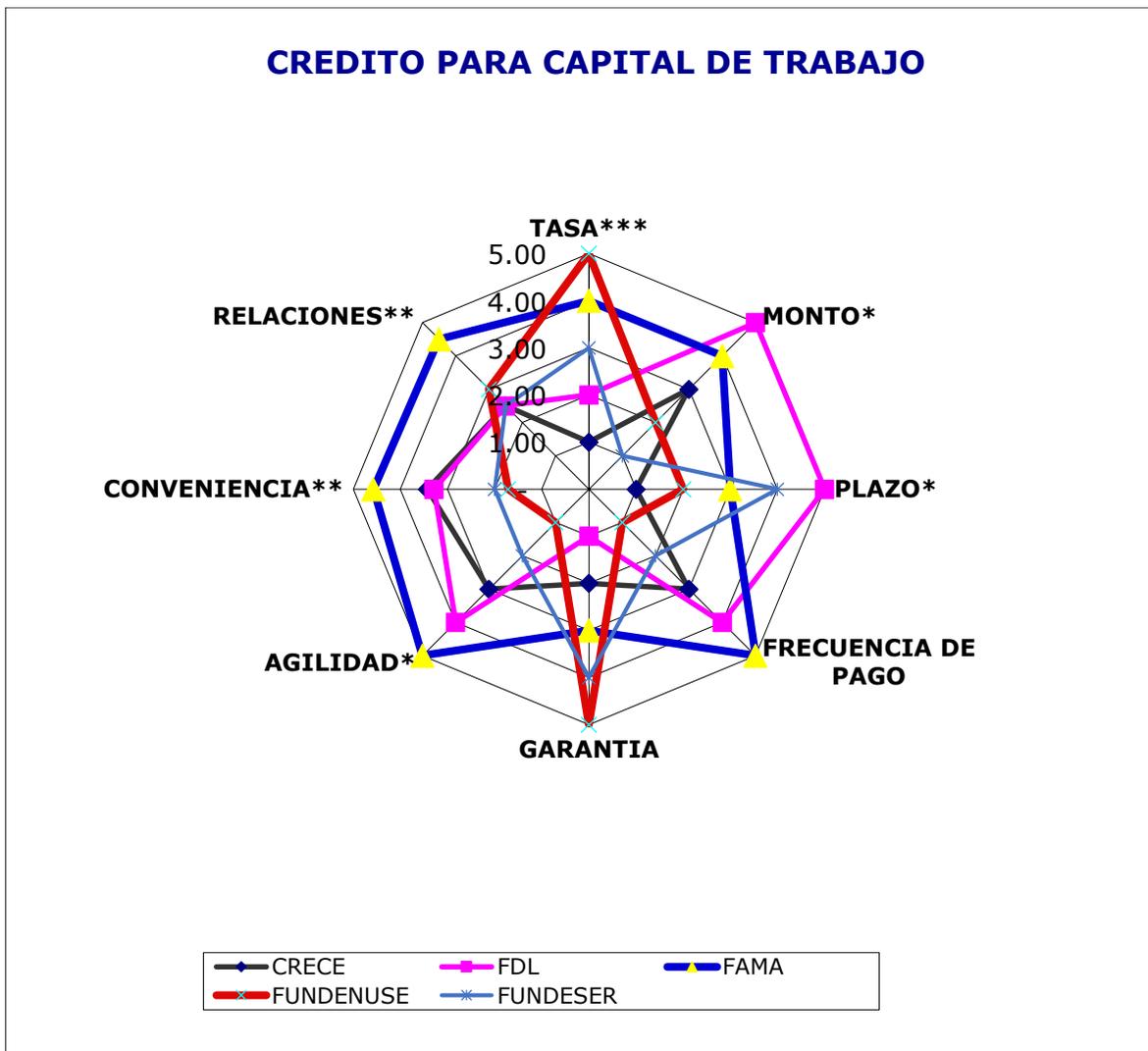


Se observa que los clientes aun no tienen un posicionamiento de la marca consistente, tomando en cuenta que el 28% no recomendarían a la institución a sus conocidos.

iv. Análisis de Competencia

Para el análisis de competencia se compartió a los gerentes de sucursal herramienta en Excel para diagnosticar puntos fuertes y débiles de los dos productos estrella de la institución en comparación a sus principales competidores. El personal se unió para emitir un solo resultado el cual se presenta y describe a continuación:

- **Gráfico No. 11. Análisis de Crédito para Capital de Trabajo**



- La empresa se ubica en el último lugar con respecto a las tasas de interés ofrecidas, o sea, son las más altas con respecto a sus competidores inmediatos; FUNDENUSE y FAMA se ubican en los primeros puestos.

- La empresa se ubica en el tercer lugar con respecto a los montos aprobados, o sea, el apetito de riesgo es mayor con respecto a sus competidores; FDL y FAMA se ubican en los primeros puestos.
- La empresa se ubica en el último lugar con respecto a los plazos ofertados, o sea, son muy cortos con respecto a sus competidores; FDL y FUNDESER se ubican en los primeros puestos.
- La empresa se ubica en el tercer lugar con respecto a la frecuencia de pago ofertada a sus clientes, esto tomando en cuenta que los pagos pueden ser mensuales, quincenales, bimensuales, trimestrales, anuales, etc.; FDL y FAMA se ubican en los primeros puestos.
- La empresa se ubica en el segundo lugar con respecto a las garantías solicitadas a sus clientes, la mayor parte de los créditos son respaldados con garantía mobiliaria; FUNDENUSE y FUNDESER se ubican en los primeros puestos, estos eventualmente otorgan créditos sin garantía.
- La empresa se ubica en el tercer lugar con respecto a la agilidad de atención y cercanía con los clientes; FDL y FAMA se ubican en los primeros puestos.
- La empresa se ubica en el segundo lugar con respecto las relaciones que establece el personal con el cliente; FAMA y FUNDENUSE se ubican en los primeros puestos.

De acuerdo a este análisis de competencias realizado a lo interno de la institución se puede determinar que las instituciones líderes en cuanto al círculo de competidores son FAMA y FDL, instituciones con alto nivel de maduración.

La empresa debe reconocer las buenas prácticas del mercado e implementarlas, así como crear una estrategia de posicionamiento de marca a corto plazo.

XI. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA:

i. Análisis FODA

Las fortalezas y debilidades de la organización se derivan del autodiagnóstico institucional, realizado con los diferentes niveles jerárquicos con los cuales se revisaron todas las facetas de la vida institucional:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Institución reconocida por su disponibilidad de fondos para continuar colocando en tiempos de crisis. • El nivel patrimonial permite afrontar crisis. • Gerentes y jefes de área con experiencia en el sector. • La empresa cuenta con un sistema automatizado de administración integral y un marco normativo robusto. • Se promueve cultura de trabajo en equipo. • Se ha comenzado a descentralizar algunas decisiones administrativas. • Apoyo y comunicación continua entre Gerencia de Sucursales con la Gerencia General. • Uso de tecnología (SMS) masifica información para el uso de canales alternativos de pago, depósitos en puntos fáciles. • Gestión adecuada de fondos de financiamiento. • Transparencia en las operaciones. • Agilidad de desembolsos en efectivo. • Atención de clientes nuevos y recurrentes. • Atención de clientes urbano y rural. • Atención personalizada y asesoría, crea relación de confianza con el cliente. • Metodología grupal, contribuye a la diversificación de segmentos de mercados con inclusión financiera. • Baja rotación de personal genera confianza. • La mayoría del personal gerencial tiene formación académica acorde al puesto y experiencia suficiente en el ámbito de sus funciones. • Personal comprometido con la institución y los clientes. • Liderazgo activo y proactivo. • Se cuenta con personal operativo capaz. • Software robusto. • Buena ubicación de las Sucursales. • Acceso de canales alternativos de pago en puntos fácil (LAFISE, RapiBac y Puntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros negativos inciden en decrecimiento continuo del patrimonio. • Mandos a nivel de sucursales enfocados a los aspectos operativos. • El Costo operativo se considera alto. • Bajo nivel de productividad de clientes por Oficiales de Crédito y de total de colaboradores. • Indicadores financieros y de cartera con comportamiento inferior de instituciones con las mejores prácticas. • Falta de una cultura institucional con enfoque integrado del riesgo. • Debilidad en la administración de los recursos a nivel de agencias. • Estructura de cartera con predominio de productos crediticios no rentables. • Concentración de la cartera en actividades económicas afectadas por las crisis. • No está bien definido cuál es el nicho de mercado al que tenemos que dirigirnos. • Poco aprovechamiento de segmentos de mercado con mayor potencial. • Alto nivel de Riesgo de la Cartera y tendencia de incremento en cartera con atrasos menores a 30 días. • Lentitud en proceso de cobranza por vía Judicial. • No se envían casos a cobro judicial sin una garantía real constituida y solo para montos mayores a U\$ 1,000.00. • Reestructuraciones centralizadas en casa matriz en Comité de Gerencia General. • Respuesta de negociación por recuperación de clientes en mora es tardado.

<p>Express).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de sucursal no tiene facultad para aceptar vender o negociar precios de los bienes adjudicados. • Supervisión de agencias insuficiente. • Débil posicionamiento de imagen de marca. • Falta automatización de algunos procesos de crédito. • Desconocimientos de los reportes existentes por parte de los usuarios. • TIC saturado con atención a área de crédito no atiende el resto de la empresa. • Falta Call Center, para apoyar cobranza y prospección. • Poca capacitación a asesores, operaciones y gerentes. • Sin presupuesto para capacitación. • Sin plan de beneficios para el personal. • Política de incentivos no adecuada al contexto. No hay incentivos para captación de clientes nuevos. • La evaluación del desempeño solo es cualitativa, falta vincularla a resultados. • Poca disponibilidad de recursos y apoyo promocional a nivel de sucursales. • No hay evaluación sistemática de parte de las sucursales sobre la situación competitiva. • Faltan estudios de mercado.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de mayor crecimiento en el mercado por falta de acceso a recursos financieros formales. • Fortalecer la gestión de Gobierno Corporativo mediante la contratación de asesoría externa. • Retomar el nivel de participación en el mercado de microfinanzas, ampliando la oferta de recursos y la cobertura geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía susceptible afecta la pérdida del poder adquisitivo y afectaría la estabilización del sector de microfinanzas. • Restricciones de recursos en las fuentes de financiamiento afectarían las perspectivas de crecimiento en el sector. • Plazos de los fondeadores muy cortos.

<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de clientes en cartera vía absorción de clientes, mediante alianza con otras instituciones del sector. • Ampliar la cantidad de fuentes de financiamiento de proveedores vinculados a las carteras adquiridas. • Mejorar la capacidad del personal contratando recursos humanos con experiencia en el sector. • Sistema robusto para generación de reportes fundamentales de la empresa. • Establecimiento convenios con empresas locales en la zona de influencia de las sucursales. • Cierre de algunas instituciones de microfinanzas dejan desatendidos municipios en la zona de atención de las sucursales. • Demanda de productos no financieros como (pagos de servicios básicos, pagos de remesas, venta de microseguros, entre otros) para diversificar los ingresos de la empresa. • Posible incremento de la demanda de créditos en clientes que perciben ingresos de remesas. • Punto fácil BANPRO para mejorar la recuperación de créditos. • Aplicativo móvil robusto permite agilizar los procesos de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la voluntad de pago de los clientes pudiesen ocasionar mayores niveles de morosidad. • Alto nivel de competitividad en el sector de las microfinanzas tanto reguladas como no reguladas por CONAMI. • Sobre endeudamiento de los clientes por ofertas de créditos semanales que puedan acceder nuestros clientes. • Posibles asonadas • Cierres de empresas de zonas francas. • Tendencia al incremento de la inflación. • Competidores con mejores condiciones en tasa de interés y gastos complementarios del crédito. • Migración de clientes y no clientes. • Legislación dificulta la recuperación de créditos en mora. • Regulación rigurosa por parte de la CONAMI. • Variante de pandemia del COVID-19.
---	--

XII. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES:

Como resultado de las entrevistas con el personal de la institución y el análisis realizado en capítulos anteriores, se presentan a continuación propuesta para adecuar la misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos los cuales se deben desarrollar para alcanzar la sostenibilidad a mediano plazo:

i. Misión

Somos una institución de microfinanzas que provee soluciones financieras a su población meta para incrementar sus ingresos, su patrimonio y su bienestar.

ii. Visión

Seremos líderes en el sector de microfinanzas, destacándonos por nuestro servicio ágil y eficiente, con inclusión y sostenibilidad financiera para nuestros clientes.

iii. Valores institucionales

Eficiencia: brindar un servicio de calidad, rentable, ágil y oportuno, mediante el uso óptimo de los recursos de acuerdo con las necesidades del cliente.

Fidelidad: mostrar sentido de pertenencia y compromiso con nuestra institución, clientes y reguladores.

Responsabilidad Social: colaborar con el desarrollo humano de las comunidades, clientes y trabajadores de la institución, respetando el medio ambiente.

Trabajo en equipo: unimos nuestros conocimientos y habilidades para obtener resultados con apoyo mutuo y compromiso de todos.

Transparencia: actuar con claridad y honestidad en todo lo que hacemos y ser reconocidos como tales por nuestros clientes, reguladores y fondeadores.

Inclusión de Género: otorgar nuestros productos y servicios con equidad.

iv. Formulación de objetivos estratégicos

Previo a la formulación de objetivos estratégicos que pueden permitir a la institución derivar los planes anuales, se plantea para la administración acciones que se consideran de carácter contingente según la situación actual, estas han sido recopiladas del análisis de la situación actual y entrevistas con el staff gerencial:

• Tabla No. 13. Acciones Contingentes

Área	Acciones
Negocios	<ol style="list-style-type: none">1. Reducir las metas de colocaciones definidas en el Plan Operativo anual.2. Mejorar metodología de análisis de crédito, para reducir los riesgos de pérdida potencial.3. Mejorar el monitoreo de los créditos.4. Retirar gradualmente clientes y productos de alto riesgo.5. Ajustar políticas de crédito para adecuarse a la demanda y al contexto.

Área	Acciones
Cobranza	1. Incrementar las capacidades de cobranza.
Recuperaciones	1. Definir un responsable del seguimiento de la gestión de la recuperación. 2. Revisar la estrategia y procesos de recuperación, así como sus límites.
Liquidez	1. Negociar con financiadores, plazos o mecanismos de financiamiento, que permitan una mejor administración del flujo de efectivo. 2. Liquidación de bienes adjudicados.
Medidas financieras	1. Reducir costos de operación.

Según el estudio realizado, los objetivos estratégicos a realizarse pretenden que de manera integral, o sea, en las áreas que lo requieren, puedan aportar a un estado de estabilización y luego de crecimiento institucional:

a) Objetivo Financiero

- Alcanzar en el período proyectado un nivel de desempeño, de generación de utilidades, rendimientos financieros y niveles de eficiencia operativa, que permitan un rendimiento positivo del patrimonio y niveles de sostenibilidad institucional.

b) Objetivos de Impacto Social

- Ampliar el financiamiento de las actividades económicas y familiares del segmento de microempresa, con la implementación de grupos solidarios, que permita mayor inclusión financiera, especialmente adecuando la oferta a la demanda de las mujeres.
- Ajustar los formatos de captura y registro en sistema de la información socioeconómica de los clientes para dar seguimiento a los cambios en la mejora de los niveles de ingreso de los clientes.

c) Objetivos de Participación de Mercado

- Aumentar la cartera en clientes y saldo, con la profundización del crédito a microempresas que han adecuado su oferta y logrado estabilidad o crecimiento de ingresos, con base a una oferta de productos más inclusiva, adecuados a las demandas de los clientes, especialmente de las mujeres.

- Mantener la atención del mercado de mejoramiento de vivienda, sin incrementar la participación actual del producto en el portafolio de la institución.
- Incursionar con crédito en el comercio de bienes de origen agropecuario de los pequeños productores rurales, con potencial validado en territorios de cobertura de las sucursales.

d) Objetivos de Ventaja Competitiva

- Mejorar la propuesta de valor de los productos actuales del crédito grupal, haciéndolos más accesibles y oportunos, para una mejor retención del cliente.
- Mejorar los productos orientados al microcrédito individual, con una mejor propuesta de valor al cliente, en términos de oportunidad, flexibilidad y reconocimiento de buen historial crediticio del cliente.
- Mejorar la rentabilidad del producto de vivienda para la institución, contribuyendo a mejoras de vivienda seguras y de calidad para el cliente, acompañadas de una asistencia técnica.

e) Objetivo de Posicionamiento de Marca

- Diseñar e implementar un plan o estrategia de posicionamiento de marca e imagen, que en complementariedad al lanzamiento de nuevos o mejora de los productos actuales, contemple: instrumentos de promoción, comunicación y marketing de los productos;

f) Objetivos de Eficiencia Financiera

- Gestionar recursos para financiar colocaciones en coherencias con las proyecciones establecidas.
- Brindar comunicación oportuna y fidedigna a los financiadores, en forma semestral, economizando esfuerzo con un formato estándar de difusión de la información. (Boletín).
- Definir e implementar en un plazo máximo de seis meses, un plan para la gestión y realización de los bienes adjudicados.
- Implementar un estricto seguimiento al cumplimiento del marco normativo que regula todas las operaciones y el control interno de la empresa.
- Asegurar en la adecuación de los productos financieros, que su nuevo margen operativo contribuye al objetivo de rentabilidad de la institución.

g) Objetivos de Eficiencia Operativa

- Disminuir gastos operativos, eliminando trámites engorrosos y prescindibles de baja contribución al control.
- Revisar los gastos operativos, para lograr una reducción consistente con el actual nivel de operaciones, sin deteriorar la eficiencia de la empresa y sin menoscabo de la continuidad operativa.
- Mejorar la asignación de clientes por Oficial de Crédito, que sea acorde a las proyecciones de crecimiento y a las mejores prácticas en términos de eficiencia de procesos, para alcanzar una productividad que sea similar a los estándares de la industria. Así como la interacción Oficial de Crédito-Cliente.

h) Objetivos de Proceso de Crédito

- Reformar los procesos de crédito que respondan a las demandas de oportunidad y flexibilidad de los clientes con buen historial crediticio, y a las características según segmento de clientes y productos, sin comprometer el control normativo y de riesgos.
- Identificar e implementar, trámites y gestiones automatizables con la información ya recaudada, con el objeto de reducir esfuerzo humano y contribuya a brindar un servicio eficiente y oportuno.
- Mejorar la productividad de los Asesores de Negocio, adecuando el modelo de operación del crédito, capaz de conjugar la tecnología de evaluación de créditos en terreno, con la incorporación de tecnologías móviles y la utilización de la plataforma en casa matriz.

i) Objetivos de Gestión de Cartera

- Planificar las colocaciones por segmento de mercado, revisables trimestralmente de acuerdo priorización y resultados mensuales, que aseguren la diversificación y balance de la cartera en actividades más rentable y de menor riesgo.
- Elaborar análisis estadísticos y evaluación mensual de los riesgos de crédito y su tendencia por segmentos, tipo de negocios, productos y sucursales, para identificar los partes más vulnerables de la cartera, para la toma de decisiones oportuna.

- Implementar herramientas y metodologías que permitan mejoras en el análisis de crédito y selección de cliente con enfoque de previsión del riesgo para optimizar la calidad de la cartera.
- Asignar un responsable para el seguimiento de la gestión y recuperación de la cartera en riesgo, con un acompañamiento cercano desde el área de Negocios.
- Implementar una estrategia especial y diferenciada en la gestión y recuperación de la cartera morosa y saneada, que incluya políticas especiales de acuerdo al comportamiento histórico de pago de los clientes.
- Plantear acciones que contribuyan a contener el crecimiento del gasto de provisión de la cartera, reducirla y acercarnos al promedio de la industria.
- Mejorar la estructura de supervisión contando con un supervisor especializado que con cobertura de varias sucursales determinando su número según el alcance operativo de estas. (por cada 3 o 4 Sucursales).
- Reforzar el acompañamiento en las sucursales con las carteras en la situación más crítica, con un acompañamiento y supervisión continua.

j) Objetivos de Gestión de Clientes

- Instaurar e implementar como actividades previas a las revisiones de planes anuales, indagaciones rápidas del comportamiento de las actividades económicas; nuevas modalidades de oferta de la competencia; demandas y satisfacción de los clientes activos y encuestas de salida de clientes retirados, como bases para la mejora continua de los productos y servicios centrada en las necesidades de los clientes.
- Adecuar las políticas de crédito y ampliar oferta del portafolio de productos más ajustados a las necesidades de los clientes.
- Mantener investigaciones de seguimiento a la deserción de clientes.

k) Objetivos de Talento Humano

- Ejecutar en coordinación con el área de Negocios, módulos de formación continua, con prioridad de temas para el logro de los objetivos para: a) el personal de Negocio y Gerentes de Sucursales: metodologías de gestión de agencias; gestión de cartera y clientes; manejo del RRHH; liderazgo, tablero

de mando; b) para Asesores de Negocio: análisis estratégico de plazas y mercado potencial; riesgo financiero y moral; gestión de cartera y clientes; técnicas de cobranza; políticas y reglamentos internos y una cultura basada en valores.

- Implementar una metodología de evaluación del desempeño del personal, aplicada dos veces al año, que incluya la evaluación cualitativa y criterios cuantitativos de evaluación de resultados.
- Adecuar la estrategia para elevar la motivación y compromiso del personal, que incluya planes de incentivo monetarios y no monetarios: a) incentivos monetarios adecuados al contexto actual y resultados esperados; b) no monetarios, que promueva el crecimiento del personal con reconocimiento de resultados, buenas relaciones humanas, etc.
- Actualizar políticas y procesos de selección e inducción de personal que garantice la capacidad profesional e integridad moral del personal contratado.

I) Objetivos de Canales de Distribución

- Proveer y capacitar a los Gerentes de Sucursales en la aplicación de metodologías y herramientas para una efectiva planificación, ejecución y medición de resultados.
- Mejorar la gestión de agencias, con la incorporación gradual de procesos descentralizados para agilizar los procesos.
- Revisar las sucursales con bajos volúmenes de operación que no compensan los costos de operación, y analizar la alternativa de transformarla en ventanilla, para mantener la continuidad de las operaciones y contribuir a la reducción de gastos institucionales.
- Optimizar los canales de distribución (agentes bancarios, puntos exprés y generar potenciales alianzas con entidades de sistemas de distribución de alimentos), para la recuperación de crédito y reducir riesgos de pérdidas, por recolección de pagos de efectivos por parte de Asesores de Crédito.

- Validar el mercado accesible en las sucursales más críticas, mediante estudios rápidos para analizar el potencial de mercado que contribuya al crecimiento de la sucursal.

m) Objetivos de Recursos Tecnológicos

- Fortalecer la gestión del área TIC en el área de desarrollo, para dar respuestas ágiles a los cambios requeridos, y así lograr los objetivos estratégicos.
- Elaborar un plan de ajuste con base en las necesidades reales y priorizadas de las funcionalidades del Sistema de Información, acorde al flujo de operaciones del sistema de gestión de crédito y cartera, para contribuir a hacer más eficiente los procesos.
- Lograr mejor aprovechamiento de los recursos del Sistema en el área de inteligencia de negocios, identificando la reportería que genera y requerimientos adicionales para su ajuste o desarrollo, y su implementación.
- Mejorar la automatización de los procesos en lo que corresponde a la Gestión de los Recursos Humanos, las áreas financiera y administrativa y atención al usuario.
- Desarrollar las mejoras a la herramienta integrada en sistema para análisis de crédito.

XIII. METAS DE CARTERA:

Luego de realizar el análisis de la situación actual de la empresa, entrevista con el área financiera y comercial de la empresa se presentan a continuación proyecciones de cartera y financieras bajo un escenario conservador, el desarrollo de los objetivos estratégicos a través del plan operativo de cada área podría garantizar el cumplimiento de las siguientes proyecciones:

- **Tabla No. 14. Desembolso de préstamos en dólares**

Desembolsos de Préstamos	2023	2024	2025
Desembolsos de Préstamos Totales	5,809,137	8,861,402	10,317,835
Microcrédito corto plazo	1,962,783	2,901,700	3,635,867
Microcrédito largo plazo	2,391,782	3,705,634	4,132,088
Grupo solidario	311,623	502,914	687,948
Consumo	227,866	283,403	301,721
Vivienda	915,083	1,467,751	1,560,211
Producto Especial	N/A	N/A	N/A

- **Tabla No. 15. Saldos de cartera en dólares**

Cartera de Préstamos	2023	2024	2025
Cartera total de préstamos	4,864,813	5,691,831	6,830,197
Microcrédito corto plazo	1,024,895	1,199,127	1,438,953
Microcrédito largo plazo	1,871,263	2,189,377	2,627,253
Grupo solidario	145,238	169,929	203,914
Consumo	117,895	137,937	165,524
Vivienda	1,009,825	1,181,495	1,417,794
Recuperación Especial	695,697	813,966	976,759
Crecimiento general de la cartera	10.0%	17.0%	20.0%

- **Tabla No. 16. Número de clientes por agencia**

Sucursal	2023	2024	2025
Número de clientes	5,650	6,260	7,199
Casa Matriz	2	3	3
Chinandega	672	744	856
Esteli	571	632	727
Jinotepe	673	746	857
Masaya	1,315	1,457	1,676

Sucursal	2023	2024	2025
Matagalpa	577	639	735
Rubenia	1,064	1,179	1,356
Rivas	776	860	989
Crecimiento en clientes	11.1%	10.8%	15.0%

- **Tabla No. 17. Estado de resultado proyectado**

Estado de resultados	2023	2024	2025
Ingresos financieros	2,317,044	3,160,649	3,751,820
Costos Financieros	359,201	339,019	313,576
Margen financiero bruto	1,957,844	2,821,630	3,438,244
Provision de cartera	171,611	105,941	99,415
Margen financiero neto	1,786,233	2,715,689	3,338,829
Gastos operativos	766,590	934,324	927,526
Gastos administrativos	495,745	392,689	470,598
Pago de impuestos	105,978	403,923	582,212
Resultado neto	417,919	984,753	1,358,493

Como se puede observar en las tablas anteriores espera que la empresa logre una cobertura del 1.3% del saldo de cartera de la industria de microfinanzas según ASOMIF.

Según lo gestionado con el área financiera y de negocios se puede esperar que al implementar los objetivos estratégicos y actividades propuestas en años subsiguientes se puedan generar desembolsos de clientes nuevos y recurrentes en aproximadamente U\$25 millones. Se prevé un crecimiento de cartera del 54% en tres años y un crecimiento en saldo de clientes del 41% en el periodo evaluado.

Para lograr verificar la rentabilidad de la institución únicamente se contó con el estado de resultado proyectado, quedando como objetivo pendiente proyectar el balance general, flujo de efectivo y ratios institucionales; se puede analizar brevemente que la institución en los próximos tres años cubriría la pérdida acumulada, generaría utilidades por aproximadamente U\$2,7 millones.

XIV. PLAN DE ACCION 2023:

El plan de acción descrito a continuación tiene el objetivo fundamental que la empresa logree adoptar las mejoras necesarias para poder alcanzar las metas programadas para el año 2023 según el capítulo anterior:

No.	Actividades por realizar	Período de Ejecución	Responsable	Unidad de Implementación	Medio de Verificación	Resultado Esperado	Costo aproximado en U\$
1	Actualizar Manual política y de procesos y procedimientos para la atención de clientes.	Enero 2023 1 mes	Gerencia de Negocios	Personal de Negocios y operaciones	Publicación de: Procedimientos para créditos de metodología grupal	Alcanzar 100% meta de colocación programada.	U\$1,000
2	Capacitar en Política de crédito, Catálogos, Procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos.	Febrero 2023 1 semana	Gerente de Negocios	Personal de Negocios y Operaciones Personal de Operaciones	Formatos de asistencia a capacitación	Alcanzar 100% meta de colocación programada.	U\$200
3	Contratación de supervisores de crédito.	Febrero 2023	RRHH	Gerencia de Negocios	Contrato de trabajo	2 supervisores cada 3 sucursales.	U\$2,000
4	Crear Manual de supervisiones de crédito pre y post desembolso.	1er trimestre 2023	Gerencia de Negocios	Personal de Negocios	Manual de supervisiones de crédito	Lograr meta de reducción de cartera en riesgo del 2023	U\$500
5	Crear e implementar plan para la recuperación de cartera saneada	1er trimestre 2023	Gerencia de Negocios	Proveedor de servicios de recuperación	Indicador de recuperación de cartera saneada en EEFF.	Recuperación de cartera saneada de U\$114,000 durante el 2023.	U\$500
6	Realizar grupos focales y encuestas de satisfacción con respecto a los	Trimestralmente 2023 1 semana	Gerencia de negocios	Personal de Negocios	Informe de resultados de grupos focales y encuestas de satisfacción	Analizar los puntos de mejora y adecuarlos para lograr el 100% de la meta de colocación	U\$1,000

No.	Actividades por realizar	Período de Ejecución	Responsable	Unidad de Implementación	Medio de Verificación	Resultado Esperado	Costo aproximado en U\$
	productos, procesos y atención al cliente.						
7	Revisar el módulo de evaluación crediticia.	Marzo 2023 2 meses	Gerencia de Negocios TIC Asesora de Gerencia	Gerencia de Negocios	Listado de Actualizaciones	Agilizar el proceso de crédito y tener tiempo de respuesta en máximo 2 días.	U\$1,000
8	Realizar plan de marketing institucional y por sucursal.	Marzo 2023 1 mes	Gerencia de Negocios	Personal de Negocios	Plan de mercadotecnia	Alcanzar 100% de meta de colocaciones.	U\$500
9	Crear y capacitar para el uso de herramienta de análisis de cartera (riesgos de crédito, tendencias, segmentos afectados, productos, entre otros) y competencia según el radio de acción de la sucursal.	Abril 2023 Mensual 1 mes	Gerencia de Negocios	Gerencia de sucursal	Herramienta de análisis. Acta de capacitación.	Lograr meta de reducción de cartera en riesgo del 2023	U\$500
10	Estudio de clientes dentro del radio de acción de la sucursal que puedan recibir financiamiento de producción rural.	Abril 2023 1 mes	Gerencia de Negocios	Personal de Negocios	Indicadores de Cartera	U\$ 225,000 en colocación de créditos de producción rural.	U\$300
11	Actualizar tarifario de productos y servicios	Mayo 2023 1 mes	Gerencia de Negocio	Personal de Negocios y operaciones	Tarifario de productos y servicios	Alcanzar los ingresos de cartera esperados en el 2023.	U\$1,000

No.	Actividades por realizar	Período de Ejecución	Responsable	Unidad de Implementación	Medio de Verificación	Resultado Esperado	Costo aproximado en U\$
12	Crear y ejecutar plan de posicionamiento de marca e imagen	Junio 2023 1 mes	Gerencia de Negocios	Personal de Negocios	Plan de marketing	100 solicitudes de crédito en redes sociales creadas y Página Web actualizada.	U\$600
13	Realizar Guía Gestión Comercial donde se establezcan los indicadores y límites de productividad de asesores, gestores y gerentes de sucursal.	Junio 2023 1 mes	Gerencia de Negocios	Personal de Negocios	Documento publicado: Guía de Gestión comercial.	Estructura de costos en un 30%	U\$500
14	Capacitar al personal de negocios en la gestión de cartera con enfoque de riesgo haciendo énfasis en la metodología del comité de crédito.	Junio 2023 1 mes	Consultor externo. Gerencia de Negocios	Personal de Negocios	Acta de capacitación.	Lograr meta de reducción de cartera en riesgo del 2023	U\$500
15	Realizar diagnóstico de cartera morosa a través del aplicativo móvil.	Trimestralmente	Gerencia de Negocios	Personal de negocios	Diagnóstico de cartera	Lograr meta de reducción de cartera en riesgo del 2023	U\$150
16	Realizar campañas para fomentar el uso de canales alternos.	Julio 2023 1 mes	Gerencia de Negocios	Clientes	Informe sobre ejecución de la campaña.	Recuperación del 40% de los créditos en canales alternos.	U\$800
17	Explorar nuevas oportunidades de alianzas estratégicas con canales alternos de pago.	Julio 2023 1 mes	Gerencia de Negocios Gerencia Financiera	Clientes	Contratos con compañías	Recuperación del 40% de los créditos en canales alternos.	U\$1,000

No.	Actividades por realizar	Período de Ejecución	Responsable	Unidad de Implementación	Medio de Verificación	Resultado Esperado	Costo aproximado en U\$
18	Revisar que los registros contables estén conforme la legislación tributaria, laboral, de seguro, entre otras, a la vez que cumplan con la normativa de CONAMI e interna.	Mensualmente	Gerencia Financiera,	Gerencia Financiera, Departamentos de Contabilidad y Tesorería	% de cumplimiento de hallazgos de auditoría	Sin sanciones y/o reparos de instituciones gubernamentales	U\$1,200
19	Evaluar el rendimiento de cartera por producto y notificar las necesidades de incremento de este	Mensualmente	Gerencia Financiera	Gerencia Financiera	Rendimiento de cartera	Alcanzar ingresos de carteras proyectados en 2023.	U\$400
20	Capacitar al personal de TIC en actualización sobre las plataformas usadas.	Trimestralmente	Gerencia de Tecnología.	Gerencia de Tecnología. Departamento de Talento Humano.	Certificados y títulos proporcionados por el centro de estudios.	Mejorar tiempo de respuesta a requerimientos en al menos un día.	U\$3,000
21	Contratación de consultor de desarrollo con experiencia para mejora de los aplicativos Gestión de Recurso Humanos, Gestión de Clientes, Gestión Administrativa Financiera.	Mayo 2023 7 meses	Gerencia de Tecnología.	Gerencia de Tecnología. Departamento de Administración. Consultor Externo.	Contrato formalizado y firmado. Fuentes y documentación sobre los desarrollos realizados.	Aumento de la disponibilidad de tiempo para dedicarlo en desarrollo de aplicaciones.	U\$7,000

XV. CONCLUSIONES:

A lo largo del documento se ha podido indagar en el funcionamiento actual de la institución, de igual manera los factores externos que están afectando su desarrollo; al culminar este estudio se presentan las siguientes conclusiones:

1. La institución cuenta con un alto nivel de madurez dentro del sector de las microfinanzas, personal comprometido y con vasta experiencia en sus funciones, esto permite que sea posible ejecutar el plan estratégico desarrollado.
2. La empresa cuenta con el respaldo financiero de fondeadores internacionales y nacionales que permitirán la continuidad del negocio a mediano plazo.
3. CRESE S.A. es una empresa reconocida en el mercado, principalmente por el otorgamiento de créditos para mejoramiento de vivienda el cual fue su segmento de mercado al nacer.
4. La empresa cuenta con un sistema de información robusto que puede apoyar en el desarrollo del plan estratégico presentado.
5. El segmento de mercado de la empresa, los microempresarios, está en constante crecimiento y estos demandan los productos financieros ofertados por la empresa.
6. La empresa debe ajustar sus procesos de crédito de mano de los sistemas tecnológicos que posee y rediseñar los productos crediticios con el fin de hacerlos más atractivos en términos de agilidad y costos hacia el cliente.
7. La empresa debe de desarrollar un plan de fortalecimiento de marca que este acompañado con una gestión de clima organizacional y estrategia de marketing integral; esto ayudará a captar nuevos segmentos de mercados tales como asalariados que actualmente no se están desarrollando.
8. El sector de microfinanzas continúa siendo en la actualidad el principal aliado de las MiPYMES para su crecimiento y desarrollo.
9. La reactivación y proyecciones económicas del año favorecen a que la empresa logre desarrollar el plan estratégico de crecimiento.

10. Los principales competidores de la empresa, FAMA, FDL y FUNDENUSE son empresas con más de treinta años de trayectoria, la empresa deberá de realizar un estudio para desarrollar la ventaja competitiva que les ayude a mejorar su posicionamiento de mercado.
11. Se prevé que la empresa se establezca en el top doce de las instituciones con mayor saldo de cartera al cierre del 2022, representando el 1.3% en el saldo total de la industria según ASOMIF.
12. En un escenario conservador se pretende que la empresa logre alcanzar un crecimiento del 54% del saldo de cartera en los próximos tres años en comparación con el cierre proyectado del 2022.
13. Según las proyecciones de cartera se espera que la empresa logre generar en los próximos tres años una utilidad de U\$2,761,165, cubriendo así la pérdida acumulada de la empresa.
14. El plan de acción que se detalla sirve como guía operativa para que las áreas logren desarrollar los objetivos estratégicos desarrollados en el documento.
15. El plan estratégicos desarrollado en el documento permitirá que la empresa logre consolidarse a mediano plazo y estabilizar su situación financiera y de cartera.

XVI. RECOMENDACIONES:

Para una implementación efectiva del plan estratégico desarrollado se presenta para el directorio las siguientes recomendaciones:

1. Iniciar a corto plazo con la implementación de actividades contingentes desarrolladas en la Tabla No. 12 del presente documento.
2. Liberar tiempo de la Gerencia General, para concentrar esfuerzos a conducir el proceso de cambio.
3. Socializar el plan a todos los niveles, hasta lograr compromiso e identificación.
4. Que cada gerencia de nivel central y de sucursales, detalle a nivel de actividades las iniciativas estratégicas y las metas que le corresponde y defina fechas de cumplimiento.
5. Diseñar mecanismos de seguimiento y control de cada una de las actividades para no caer en retraso.
6. Que en reuniones mensuales de Comité Gerencial, cada Gerente presente un breve informes de avances y resultados de cada una de sus áreas.
7. Analizar al menos cada tres meses éxitos, avances, incumplimientos, revisar estrategia y las condiciones del entorno y ajustar los planes o estrategias apegadas a la realidad y al entorno.
8. Focalizar esfuerzos en sucursales que no logran las metas, para analizar e identificar las causas que inciden en los resultados y realizar los cambios necesarios para encauzar a la sucursal.
9. Revisar la gestión y/o seguimiento cercano de las sucursales de mayor riesgo.
10. Realizar análisis de morosidad de la cartera para identificar los productos o segmentos de clientes de mayor vulnerabilidad que están incidiendo en la morosidad para tomar decisiones oportunas.
11. Revisar la estrategia y procesos de recuperación, así como sus límites.
12. Revisar las causas que originen debilidades en el trabajo en equipo evaluarlas y solucionarlas en forma conjunta las fallas existentes.

XVII. BIBLIOGRAFIA:

- a. Andrés Coca Carasila (2011), "Una aproximación al conocimiento de las microfinanzas", Cochabamba, Bolivia.
- b. PROMIFIN / COSUDE, Sebastiao Mendonca (2006), "Planeamiento estratégico para microfinanzas", Managua, Nicaragua.
- c. Manuel Salgado y Rosa Pasos (2009), "La industria microfinanciera en Nicaragua: el rol de las instituciones de microfinanzas", Santiago, Chile.
- d. Herman Mercado (2009), "Microfinanzas en la Practica", Santa Cruz, Bolivia.

XVIII. APENDICE:

- i. Apéndice 1: Carta de solicitud al representante legal de CRECE S.A.

Managua, Nicaragua 11 de Julio 2022

Ingeniero
Guillermo Álvarez Orador
Gerente General
CRECE S.A

Estimado Ingeniero Álvarez:

Reciba de parte de Carmen Balladares e Ismael Alemán un saludo afectivo para usted y su equipo de trabajo.

Agradecemos en sobremanera el apoyo que ha nos ha brindado al abrir las puertas de su institución, que a través de un estudio realizará la propuesta de plan estratégico para su representada.

Para dar continuidad al trabajo que estamos realizando, es de vital importancia que conozcamos más a detalle la situación de la empresa a través de entrevistas a los principales ejecutivos de su institución; a continuación, proponemos un cronograma de ejecución el cual puede variar de acuerdo a la disponibilidad de cada participante:

Cargo	Nombre	Fecha
Gerente General	Guillermo Álvarez	18/07/2022
Gerente de Negocio	Andrés Calderón	18/07/2022
Gerente Financiero	Antonio Cardoza	20/07/2022
Gerente de RRHH	Daniel Mora	20/07/2022
Gerente de sucursal Managua	Flora Garcia	22/07/2022
Gerente de sucursal Masaya	Danilo Munguía	22/07/2022
Gerente de sucursal Esteli	Catalina Mayorga	22/07/2022

Las entrevistas con duración máxima de una hora están programadas para realizarse a través de la plataforma Microsoft Team. Una vez aprobado el cronograma enviaremos a cada uno de los participantes una guía para que conozcan los temas a abordar; así mismo solicitaremos al Gerente de Negocios y Financiero reportes de cartera y financieros de la empresa los cuales serán

analizados cumpliendo con el acuerdo de confidencialidad que hemos firmado con su representada.

Esperando una respuesta positiva de su parte y deseándole éxitos, nos despedimos.

Ing. Carmen Balladares y Lic. Ismael Alemán

- ii. Apéndice 2: Guía de entrevistas para el personal de CRECE S.A.

Área: Gerencia General

Nombre del encargado: Guillermo Álvarez

Objetivo: conocer cuál es la misión y visión de la empresa y su situación actual.

1. Brindar explicación breve sobre inicios de la institución y estructura organizacional.
2. Brindar una breve reseña de la misión y visión de la empresa y como califica su cumplimiento, justificar.
3. Discutir herramienta de FODA enviada.
4. Indicar si se busca cambiar la visión de la empresa con la elaboración del plan estratégico y describirla.
5. Descripción del comportamiento de la cartera en los últimos 3 años.
6. Descripción del desempeño financiero de la empresa en los últimos 3 años.
7. ¿Cómo realiza la institución el proceso de planeamiento estratégico?
8. ¿Cuáles son los problemas, necesidades u oportunidades que desearía priorizar?

Área: Gerencia Negocios

Nombre del encargado: Andrés Calderón

Objetivo: conocer cuál es la situación de la cartera y FODA del área.

1. Describir a través de los principales indicadores la constitución y situación actual de la cartera de créditos.

2. Detallar la fuerza de negocios con la que cuenta la empresa.
3. Describir de manera general el proceso crediticio.
4. Discutir herramienta de FODA enviada.
5. Discutir herramienta de Competencia enviada.

Área: Gerencia Financiera

Nombre del encargado: Antonio Cardoza

Objetivo: conocer cuál es el desempeño financiero de la institución y FODA del área.

1. Describir a través de los principales indicadores la situación financiera de la institución.
2. Detallar sus funciones relacionadas al proceso crediticio.
3. Indicar como se realiza el proceso de planeación financiera.
4. Discutir herramienta de FODA enviada.
5. Describir barreras y oportunidades respecto al fondeo nacional e internacional.

Área: Gerencia de RRHH

Nombre del encargado: Daniel Mora

Objetivo: conocer cómo se realiza la gestión de talento humano y FODA del área.

1. Describir el proceso de gestión de talento humano.
2. Detallar sus funciones relacionadas al proceso crediticio.
3. Indicar como se realiza el proceso de planeación en la gestión de talento humano.
4. Discutir herramienta de FODA enviada.

Área: Gerencia de Negocios / Sucursales

Nombre del encargado: Flora Garcia, Danilo Munguía, Catalina Mayorga.

Objetivo: conocer cómo se realiza el proceso crediticio, análisis FODA del área y de competencia por productos.

1. Describir el proceso crediticio.
2. Indicar como realiza el proceso de planeación mensual.
3. Discutir herramienta de FODA enviada.
4. Discutir herramienta de Competencia enviada.

iii. Apéndice 3: Correo de solicitud a experto en Microfinanzas

Managua, Nicaragua 11 de Julio 2022

Licenciado

Horacio Antonio Reyes Vidal

Gerente General y consultor independiente

HR Consultora

Estimado amigo:

Por medio del presente nos dirigimos a usted como estudiantes de la maestría en gestión empresarial comprendida del año 2019 y 2021 de la Universidad de ingeniería (UNI)

Actualmente estamos desarrollando como tesis para finalización de estudios una propuesta de plan estratégico para una microfinanciera del país.

Dicho esto, es de nuestro interés contar con su apoyo al participar en una entrevista que nos permita contar con sus conocimientos a cerca de la situación económica del país y de la industria de microfinanzas, la fecha propuesta es el lunes 25 de julio del corriente.

La entrevista con duración máxima de una hora está programada para realizarse a través de la plataforma Microsoft Team, una vez aprobada la fecha propuesta le enviaremos una guía para que conozca los temas a abordar.

Esperando una respuesta positiva de su parte y deseándole éxitos, nos despedimos.

Ing. Carmen Balladares y Lic. Ismael Alemán

iv. Apéndice 4: Guía de entrevista experto de la industria de microfinanzas

Guía para entrevista
Experto Microfinanzas

Área: Externo

Nombre del encargado: Horacio Reyes

Objetivo: conocer cuál es la situación actual de la industria de microfinanzas, el entorno económico, político y social.

1. Brindar comentarios sobre la situación actual del entorno nacional.
2. Comentar el estado actual de la industria de microfinanzas.
3. Cuáles son los desafíos de industria de microfinanzas en el 2022 y próximos años.
4. Indicar su recomendación para una gestión integral y adecuada de una microfinanciera.