



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

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

**TÍTULO DE LA TESIS**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROFINANCIERA PRO FINANZAS  
PARA EL PERIODO 2022-2027.

Elaborado por:

- Ing. Liezca Damiure Aguilera Cardoza.
- Ing. Maber Suyen Oporta Aguilar.

Tutor de Tesis:

- Msc. Roberto José Aguilera López.

Managua, Nicaragua marzo 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darnos vida, fuerza de voluntad y por ayudarnos a salir adelante siempre contra todas las adversidades que se presentaron en el camino del desarrollo de esta tesina. Gracias de corazón y con todo nuestro amor.

A nuestro tutor, Msc. Roberto José Aguilera López, por su confianza y su apoyo, brindándonos todos los consejos y observaciones necesarias para entregar una tesina con la calidad adecuada.

A los docentes que nos brindaron todos sus conocimientos a lo largo de toda la maestría. Y a las personas que nos brindaron la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Liezca Aguilera & Maber Oporta.

## DEDICATORIA

*Al señor Dios por darme fortaleza, paciencia y sabiduría espiritual que tanto necesité en el transcurso de la maestría y durante el desarrollo de la tesina. A mis padres Roberto José Aguilera López y Ada Muriel Cardoza Espinoza por ser pilares fundamentales en mi vida, estar a mi lado y velar por mi bienestar en cada momento; este logro es de ustedes. A mi esposo Douglas Antonio Martínez García por su comprensión, apoyo incondicional y por alentarme a seguir desarrollándome como profesional. A mis hermanos Salvador José y Roberto José por servirme de ejemplo y a mis sobrinos Mathías José y José Francisco.*

*Ing. Liezca Damiure Aguilera Cardoza*

*A Dios por brindarme la oportunidad y dicha de la vida, salud y sabiduría para alcanzar cada una de mis metas, por dirigirme por el mejor camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desfallecer.*

*A mis padres, quienes han estado conmigo en cada paso que doy, son mi apoyo en todo momento, por alentarme y darme ánimos, por sus consejos, comprensión, amor incondicional y ayuda; por contribuir a lograr cada una de mis metas, con su ejemplo me han enseñado a ser perseverante. Este logro es de ustedes.*

*Ing. Maber Suyen Oporta Aguilar*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es realizado con el fin de crear una propuesta de Plan Estratégico para la Microfinanciera Pro Finanzas, que en la actualidad no cuenta con un plan que se adecue a la realidad actual. Para dar respuesta a esta necesidad, se realizó un análisis de la situación actual, tomando en cuenta factores externos e internos de la microfinanciera, dando como resultado la creación de estrategias y la elaboración de un plan operativo anual.

Primeramente, se realizó un análisis externo donde se identificaron las oportunidades que la microfinanciera debe aprovechar entre ellas están: el incremento de la demanda de productos financieros, mejoras en las herramientas tecnológicas, entre otras. De la misma manera se identificaron las amenazas que la empresa enfrenta como la incertidumbre de los fondeadores internacionales para establecer negocios por el riesgo país, nuevos competidores en el mercado y la incapacidad de pago de los clientes.

Posteriormente se realizó el análisis interno con ayuda de las entrevistas realizadas a los gerentes de áreas y el focus group con los colaboradores de atención al cliente se identificaron las fortalezas que la microfinanciera posee como su respaldo internacional, la presencia a nivel nacional y el personal calificado para desarrollar nuevas formas de negocio. Seguido, se determinaron las debilidades entre ellas: la disminución de la cartera de clientes, limitaciones crediticias y las pérdidas acumuladas en el periodo 2021-2020.

A partir del análisis anterior se generó la Matriz DAFO en donde se realizaron diferentes combinaciones para detectar las estrategias más relevantes de la microfinanciera. Se propone una nueva misión, visión y valores que vayan acordes al nuevo plan estratégico. Igualmente se crearon los nuevos objetivos estratégicos que la microfinanciera debe alcanzar los próximos años.

Para finalizar se elaboró un Plan Operativo Anual 2022 que está estructurado bajo cuatro perspectivas fundamentales: financiera, procesos, alianzas y clientes. Este plan operativo posee las actividades que la microfinanciera debe realizar para cumplir sus objetivos durante el año 2022; igualmente cuenta con los plazos en que

se llevaran a cabo cada una de las actividades. Otro aspecto fundamental con el que cuenta el plan operativo es el presupuesto con el que se llevará a cabo cada actividad a realizar. Para finalizar se elaboró una proyección colocación de crédito que identifica el requerimiento de efectivo que Microfinanciera Pro Finanzas necesita para continuar con sus operaciones y la meta de colocación de crédito a cumplir mensualmente.

## INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>PLANTEAMIENTO SITUACIONAL .....</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
	4.1 Objetivo General.....	7
	4.2 Objetivos Específicos.....	7
<b>V.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>VI.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
	6.1 Caracterización de la empresa .....	9
	6.2 Planeación estratégica.....	9
	6.2.1 Plan estratégico.....	10
	6.2.2 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico .....	10
<b>VII.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>18</b>
	7.1 Descripción del tipo de investigación y características del diseño .....	18
	7.2 Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema. ....	18
	7.3 Fuentes de información .....	19
	7.4 Tipo de análisis.....	22
	7.5 Etapas para la elaboración de un plan estratégico .....	22
<b>VIII.</b>	<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>23</b>
	8.1 Análisis de la situación interna.....	23
	8.1.1 Descripción general de la microfinanciera.....	23
	8.1.2 Análisis comercial y de marketing .....	24
	8.1.3 Análisis de Proceso.....	29
	8.1.4 Análisis de Organización y Recursos Humanos.....	31
	8.1.5 Análisis Económico y Financiero.....	33
	8.1.6 Análisis de Investigación, Desarrollo e Innovación .....	36
	8.1.7 Situación actual .....	37
	8.2 Análisis de la situación externa.....	40
	8.2.1 Análisis del entorno .....	40
	8.2.2 Análisis del sector .....	45
	8.2.3 Análisis de los clientes .....	46
	8.2.4 Análisis de los competidores.....	46
	8.3 Diagnóstico de la situación .....	56
	8.3.1 Fortalezas .....	56

8.3.2 Oportunidades.....	56
8.3.3 Debilidades .....	57
8.3.4 Amenazas .....	57
8.4 Matriz DAFO .....	58
<b>IX. CAPÍTULO II: ESTRATEGIAS OPERATIVAS .....</b>	<b>60</b>
9.1 Misión .....	60
9.2 Visión .....	60
9.3 Valores.....	60
9.4 Objetivos estratégicos.....	61
9.5 Estrategias.....	61
9.5.1 Estrategias corporativas.....	62
9.5.2 Estrategias funcionales .....	63
<b>X. CAPÍTULO III: DECISIONES OPERATIVAS .....</b>	<b>64</b>
10.1 Plan operativo anual .....	64
10.2 Proyección de colocación .....	68
10.3 Proyección financiera.....	69
<b>XI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>XII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>XIII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>XIV. APÉNDICE .....</b>	<b>74</b>
Apéndice I: Estructura de Entrevistas a los Gerentes de Microfinanciera Pro Finanzas .....	74

## I. INTRODUCCIÓN

Microfinanciera Pro Finanzas proporciona servicios financieros socialmente responsables lo cual permite a los empresarios y propietarios de pequeñas empresas invertir en el futuro. La microfinanciera es miembro de una red de más de 20 instituciones financieras a nivel mundial, fue fundada en Nicaragua en 1992, como una institución sin fines de lucro y actualmente regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). La actividad principal de la empresa es proporcionar productos y servicios financieros a microempresarios que no tienen acceso a los bancos tradicionales para que puedan iniciar, desarrollar e invertir en sus negocios.

Entre los créditos que la microfinanciera ofrece a sus clientes están: microcrédito individual, línea de crédito, crédito de oportunidad, mejora de vivienda, y pequeñas y medianas empresas. Los prospectos de clientes deben de contar con un negocio y/o unidad productiva como fuente de ingreso, que cuente con al menos un año de antigüedad.

Actualmente la empresa, cuenta con 43 colaboradores fijos, 20 servicios profesionales asignados directo a recuperación de cartera, seis sedes regionales (Chinandega, Ocotal, Masaya, Managua, Matagalpa y Juigalpa), una casa matriz ubicada en Managua y puntos de colecturías en todo el país. La empresa cuenta con un reconocimiento de marca a nivel nacional, sin embargo, se ha visto afectada por diferentes factores que han cambiado la forma en que realiza sus procesos y les brinda el servicio a sus clientes.

Debido a los cambios económicos y financieros que el país ha experimentado, muchas de las regulaciones o condiciones de trabajo para Microfinanciera Pro Finanzas se han alterado y son ahora más complejas, es decir los fondeadores internacionales han disminuido sus fondos con los que la microfinanciera trabajaba; afectando su compromiso con los clientes y con sus colaboradores. Por lo tanto, la microfinanciera debe adaptarse a los cambios y evolucionar sus estructuras de trabajo para poder seguir operando en el país.

El propósito de este trabajo es dotar a Microfinanciera Pro Finanzas de un plan estratégico donde se describen las estrategias a seguir para adaptarse a la situación actual. Este plan está conformado por los siguientes capítulos:

El Capítulo I aborda el análisis de la situación y el diagnóstico realizado a la microfinanciera con el fin de conocer que factores externos e internos inciden en su proceso de trabajo. A nivel externo se tomaron en cuenta aspectos económicos, políticos, tecnológicos, aspectos claves del sector, los clientes y la competencia. Internamente se realizó una descripción de la microfinanciera y se analizaron aspectos comerciales, de proceso, recursos humanos, las finanzas de la empresa y se profundiza un poco en la situación actual según Gerentes y colaboradores de Atención al Cliente. De la misma manera, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación, en el cual se hizo uso de la Matriz DAFO para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Microfinanciera Pro Finanzas está enfrentando, basado en el análisis de la situación del capítulo anterior.

El Capítulo II aborda las estrategias operativas, conformado por la misión, visión y valores propuestos para la microfinanciera, dándole paso a la creación de objetivos estratégicos y estrategias propuestas por medio de la Matriz DAFO para cumplir los objetivos anteriormente planteados, esperando que por medio de estos la microfinanciera logre mejorar su estabilidad en el mercado.

El Capítulo III aborda las decisiones operativas que contiene el plan de acción el cual describe las actividades a realizar por medio de cada estrategia y la proyección de colocación de crédito.

Para finalizar están conclusiones a las que se llegaron al realizar todo el plan estratégico y ciertas recomendaciones que la microfinanciera deberá seguir al implementar dicho plan.

## II. ANTECEDENTES

Microfinanciera Pro Finanzas era reconocida como una empresa bancaria de referencia, enfocada en la experiencia del cliente, que fomentaba la inclusión financiera directamente en las comunidades. Durante su trayectoria en Nicaragua, contribuyó a mejorar la calidad de vida de muchos nicaragüenses a través del otorgamiento de préstamos, que fueron captados en su mayoría por mujeres. Sin embargo, a pesar de los progresos que había tenido, la microfinanciera experimentó cambios que modificaron sus formas de trabajo y los diferentes procesos para el otorgamiento de los créditos.

Desde abril 2018, las fuentes de financiamiento, locales y extranjeras, han sido limitadas, lo que le provocó suspender desembolsos temporales, una reducción de clientes, lo cual afectó en general a toda la industria. A pesar de esto, la empresa mantenía una sólida base de clientes, durante ese mismo año fortaleció su presencia geográfica con aproximadamente 295 puntos de colecturía, por medio de alianzas estratégicas con dos proveedores de servicios.

Durante el 2019 con apoyo de accionista mayoritario, la institución inició un proceso de negociación con los prestamistas internacionales con el objetivo de reestructurar su deuda, lo que permitió recapitalizarse y realizar nuevamente desembolsos, centrando su estrategia en mantener niveles adecuados de liquidez para cumplir con los compromisos financieros, mantenimiento sus umbrales regulatorios adecuados y centrándose en la recuperación y desembolsos de alta calidad.

La empresa ha implementado estrategias enfocadas en la recuperación de la cartera en mora y la gestión de riesgos, con el objetivo de mejorar la calidad de la cartera y con ello retornar a niveles adecuados de rentabilidad. Paralelo a esto se han implementado acciones concretas dirigidas a la optimización de gastos operativos, el fortalecimiento de los canales de atención a clientes y la gestión de recuperación de cartera, esto último con la apertura de un call center dedicado principalmente a esta tarea; estas operaciones permitieron a la empresa la continuidad del negocio y mantener su rentabilidad, dado a la notoria disminución de mora y de la provisión.

La aparición del Coronavirus (COVID-19) a partir del 2020, un acontecimiento que impactó el desempeño financiero de los negocios, generando impactos económicos negativos globales, afectaciones a los mercados de capital y cambios en la logística de las operaciones. Microfinanciera Pro Finanzas respondió con planes de reestructuración para ayudar a sus clientes, ofreciéndoles condiciones que le permitiera contar con un alivio durante los primeros meses de la pandemia, a la vez que podrían mantener su calificación de riesgo crediticio.

La empresa ha puesto en marcha su plan de continuidad de negocios, asegurando la operatividad y continuidad del negocio. Se han establecido canales alternos de atención al cliente a través de las ampliaciones de su red de colecturía y la intensificación de la gestión de cobranza realizadas a través de su call center. De esta forma se redujeron los potenciales impactos financieros de la pandemia, especialmente en aspectos relacionados con el deterioro de la cartera, la disponibilidad de liquidez y adecuados niveles de patrimonio.

### III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

En Nicaragua, según un estudio de la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe la industria de las microfinanzas ha experimentado transformaciones importantes, en parte por la evolución natural de la industria y por otro lado por los desafíos que se han venido presentando en el entorno que cada vez es más competitivo, exigente y creando más situaciones de riesgo. Las demandas de diferentes tipos de crédito y productos financieros han creado un nuevo contexto que inciden en el crecimiento de las microfinancieras, este contexto plantea cambios importantes ante los cuales las instituciones de microfinanzas deben redefinir sus planes estratégicos.<sup>1</sup>

En consecuencia, al nuevo contexto del país, las operaciones de Microfinanciera Pro Finanzas actualmente se han visto afectadas por la poca disponibilidad de recursos monetarios y el acceso limitado al fondeo internacional, producto de la incertidumbre del aumento del riesgo país. Esto provoca un impacto negativo en la empresa ya que desde marzo 2021 se suspendieron los desembolsos y se empezó a operar con lo que podría considerarse la estructura operativa reducida (con tan solo, un 30% de los colaboradores en comparación al inicio del año 2018), de la misma manera su número de clientes ha disminuido aproximadamente en un 93% desde enero 2018 a la actualidad; sin embargo, sigue manteniendo la cobertura nacional al haber ubicado estratégicamente sus seis sedes regionales.

Al ser una microfinanciera que dirige sus servicios directamente los empresarios o propietarios de pequeñas o medianas empresas y que no tienen acceso a la banca tradicional; ha generado a la microfinanciera un alto nivel de incertidumbre ya que estos empresarios en su mayoría se vieron forzados en suspender temporalmente las operaciones o bien a cerrar totalmente sus empresas debido a la crisis económica del 2018, lo que a su vez provocó que ellos emigraran del país por la inestabilidad que en esa temporada existía. Por lo tanto, en la actualidad muchos créditos que fueron otorgados a dichos propietarios están siendo provisionados, afectando directamente a la estabilidad financiera de la institución.

---

<sup>1</sup> Microfinanzas en Nicaragua CEPAL

Dado los cambios que se presentaron en la economía del país, el objetivo principal de la microfinanciera en la actualidad es la recuperación de cartera y pago a fondeadores; lo que afecta directamente a los clientes debido a que no podrán renovar sus líneas de crédito con la microfinanciera y optarán por aplicar a otras instituciones de microfinanzas. En vista de los cambios presentados, es de utilidad para Microfinanciera Pro Finanzas la realización de un plan estratégico que le permita diseñar estrategias para adaptarse al entorno y darles continuidad a sus operaciones.

## IV. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

- ✚ Diseñar un plan estratégico que mejore la posición competitiva de Microfinanciera Pro Finanzas en el periodo 2022-2027.

### 4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico interno de Microfinanciera Pro Finanzas para la identificación de las debilidades y fortalezas actuales de la empresa.
- ✚ Analizar la situación externa de Microfinanciera Pro Finanzas donde se determinen las oportunidades y amenazas actuales de la empresa.
- ✚ Determinar las estrategias corporativas de Microfinanciera Pro Finanzas dentro del mercado por medio de la matriz DAFO.
- ✚ Diseñar un plan operativo anual para el cumplimiento de las estrategias de Microfinanciera Pro Finanzas.

## V. JUSTIFICACIÓN

Un plan estratégico es, en esencia el plan de juego de una empresa. Es el resultado de un arduo proceso de selección por parte de la gerencia entre varias alternativas e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.

Por tanto, el plan estratégico a desarrollar permitirá a la empresa contar con herramientas estratégicas que orienten a los ejecutivos la forma correcta de adaptarse al entorno actual y por ende le facilitará la toma de decisiones; logrando ser más competitivos y mantener su posición en el mercado. Dicho plan estratégico implicará una reingeniería en su estructura de trabajo, conservando plazas actuales y a medida que se vayan logrando los objetivos una ampliación.

Microfinanciera Pro Finanzas, al contar con un plan estratégico se beneficiará al adquirir insumos e información que le detallará las estrategias más óptimas por la cual la empresa debe regir sus operaciones. Una vez que la empresa realice los cambios que se van a proponer; se brindará una mejor experiencia a los clientes internos (colaboradores) garantizando la estabilidad laboral y sus clientes externos podrán aprovechar el acceso a nuevas estructuras de crédito que se ajusten a sus necesidades, permitiéndoles desarrollar sus negocios y de esa manera poder crear nuevas oportunidades de empleos para el país.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Caracterización de la empresa**

Microfinanciera Pro Finanzas es considerada una Institución de Micro Finanzas (IMF) ya que según la Ley No. 769<sup>2</sup>, son aquellas constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas de los bancos y sociedades financieras, cuyo objeto fundamental sea brindar servicios de microfinanzas y posean un Patrimonio o Capital Social Mínimo, igual o superior a cuatro millones quinientos mil córdobas (C\$4,500,000.00), o en su equivalente en moneda dólar de los Estados Unidos de América según tipo de cambio oficial, y que el valor bruto de su cartera de microcréditos represente al menos el cincuenta por ciento de su activo total.

### **6.2 Planeación estratégica**

“La planificación estratégica es un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener un plan estratégico y es a partir de aquí que con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanente y veloz cambio” (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 29). Por lo tanto, se puede decir que la planificación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla; ya que esta se ocupa de la administración de los diferentes factores que se relacionan en una empresa como tal, para generar el desarrollo empresarial.

Por otro lado, Fred R. David (2008) afirma que “la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a la organización lograr sus objetivos” (pág. 5). Esta definición engloba aspectos administrativos, de marketing, finanzas y contabilidad en el cual se debe identificar las mejores estrategias que le permitan a la empresa desarrollarse en un mercado cambiante y a la vez enfrentar los distintos riesgos que se presenten.

---

<sup>2</sup> Ley No. 769 Ley de Fomento y Regulación de las Micro Finanzas. Art. 4 inciso 4.

### **6.2.1 Plan estratégico**

La planificación estratégica se considera como un término o ejercicio mágico en el cual la empresa decide hoy lo que se hará en el futuro, es decir; toma en cuenta los acontecimientos que surgen en la actualidad y cómo se podrá contrarrestarlos en el futuro, así como también los otros posibles factores que intervengan. Según Sainz de Vicuña Ancín (2009) “el plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que se hará los próximos años para lograr una empresa competitiva y que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”. (pág. 29)

### **6.2.2 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico**

Sainz, en su libro describe las diferentes etapas para elaborar un plan estratégico, el cual está compuesto por el análisis de la situación, el diagnóstico de la situación a través de la matriz DAFO; seguido del sistema de objetivos corporativos, creación de estrategias corporativas y para finalizar el análisis de las decisiones operativas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009)

#### **6.2.2.1 Análisis de la situación**

El análisis de la situación interna y externa es de gran utilidad para el proceso de realización de un plan estratégico ya que según Sainz de Vicuña Ancín (2009) “no puede existir estrategias sin unos objetivos bien planteados y estos no pueden ser fijados sin un conocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa como tal” (pág. 61). Con respecto a lo anteriormente mencionado toda empresa debe tener muy claro qué factores afectan sus operaciones y las posibles alternativas de soluciones.

El análisis de la situación externa hace referencia al entorno en el que la empresa lleva a cabo sus operaciones, permitiendo el reconocimiento de factores claves que den paso al éxito de la empresa; en este análisis se deben identificar las oportunidades y amenazas. De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2009, pág. 62) “el análisis de la situación externa debe incluir: análisis del entorno, análisis del

sector, análisis de los clientes, análisis de los competidores y análisis de los proveedores”; por otro lado, Fred R. David (2008) señala que “el análisis de situación externa está compuesto por cinco categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas”. (pág. 83)

Sainz, describe que en la realización del análisis de la situación interna toda empresa debe tomar en cuenta: estructura organizativa, estrategias seguidas en los últimos años (marketing o comercial), productos de la empresa, estructura de costes en comparación con la del sector, evaluación de sus activos, evaluación de los recursos humanos, análisis de la posición socio económica y los sistemas de gestión utilizados.

El análisis de la situación interna hace referencia a los elementos que afectan internamente la empresa, identificando así las fortalezas y debilidades que esta posee, con el fin de evaluar el comportamiento de las decisiones tomadas en años anteriores. De acuerdo con Fred R. David (2008) “la situación interna requiere la recopilación de la información acerca de funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa”. (pág. 123)

#### **6.2.2.2 Diagnóstico de la situación**

“El diagnóstico es consecuencia del análisis previo, a la vez que una síntesis del mismo a partir de la cual se es capaz de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con él se puede descubrir aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 105) Para el establecimiento del diagnóstico de la situación se hace uso de la matriz DAFO.

La Matriz DAFO refleja los factores claves de éxito y permite seleccionar aquellas estrategias corporativas que aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y obviando amenazas, permitirá alcanzar los objetivos propuestos de forma más

eficaz. Para realizar esta matriz, la empresa debe tomar en cuenta el análisis interno y externo de la situación de la empresa.

Dentro del análisis externo están: “las oportunidades que son aquellos factores que no sean controlables, que favorezcan o puedan favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que la empresa se proponga. Por otro lado están las amenazas que son aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos propuestos”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009)

Dentro del análisis interno está: “las fortalezas que son los puntos fuertes o factores propios internos de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos. Así mismo están las debilidades que son los puntos débiles o factores internos que perjudican el cumplimiento de los objetivos”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009)

En síntesis, la matriz DAFO es una herramienta para la empresa ya que por medio de esta se identificarán los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno, de la misma manera para reducir o eliminar las amenazas se identificará los elementos para corregir esos puntos débiles.

### **6.2.2.3 Sistema de objetivos corporativos**

Al momento que a los colaboradores se les presenta la opción de tomar decisiones estratégicas en la elaboración del plan, que vayan ligadas con el comportamiento de determinado factor en el futuro; estas deben ser medidas, es decir se debe tener presente si las decisiones que se tomarán serán de mayor alcance, largo alcance o bien será decisiones operativas. Lo anterior hace referencia a que los resultados que van a generar dichas decisiones no serán visualizados a corto plazo, sino que dependerán del nivel y alcance que se le quiera dar. Sin embargo, para poder tomar decisiones estratégicas la empresa debe definir su misión, visión, cultura organizativa y valores ya que estos factores forman parte de la entidad corporativa de toda organización.

## **Misión**

“La misión es una declaración escrita en que se concreta la razón de ser o propósito de una organización” (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 140). De tal manera que toda empresa en este apartado debe reflejar el motivo o función principal con la que esta fue creada, responde a la interrogante de ¿Qué somos?. En esta parte, las empresas deben describir sus propósitos y valores que la distingue de otras organizaciones en cuanto a sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el accionar de la empresa hacia el beneficio, tomando en cuenta al cliente como parte elemental de su actividad.

## **Visión**

“La visión es una expresión verbal y concisa de lo que se desea para la empresa en el futuro, la cual sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Sin embargo para que una visión esté bien planteada se debe tener presente dos cosas; la primera es la ideología clave, es decir incluir los propósitos y valores dominantes y la segunda, se debe tener el futuro visionado el cual abarca de 10 a 30 años donde se debe destacar el resultado de conseguir dicho objetivo” (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 141). Se responde a la interrogante de: ¿Qué queremos ser?, así mismo esta declaración por lo común incluye palabras como llegar a ser, convertirse, transformarse, esforzarse por. Aquí la empresa debe describir sus planes, ambiciones dentro del mercado y como se ve en el futuro dentro del sector que está establecida.

## **Cultura corporativa**

En el caso de la cultura corporativa, Sainz de Vicuña Ancín (2009) la define de diferentes maneras, incorporando aspectos como la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos. Es decir, la cultura corporativa refleja la verdadera identidad de la empresa, la forma en que los colaboradores se relacionan entre sí para poder generar un ambiente de armonía y luego transmitirlo a los clientes.

## Valores

Los valores son los ejes principales para el crecimiento e identificación de una empresa. De acuerdo con Sainz de Vicuña (2009) “los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un grupo de individuos; estos se relacionan íntimamente con los propósitos de la misma y responde a la pregunta: ¿En qué creemos?” (pág. 142). Por lo tanto, los valores que son adquiridos o adoptados por la empresa deben ser transmitidos no solo a los clientes sino también entre los colaboradores de la empresa.

## Objetivos

Sainz de Vicuña (2009) menciona que para la formulación de objetivos, se debe tener presente algunos principios básicos que son: primeramente los objetivos dependen de la misión y visión de la empresa y el segundo principio hace referencia a que deben ser concretos y realistas (pág. 157). Estos principios deben ser tomados en cuenta porque lo que se pretende a través de ellos es crear objetivos que puedan ser cuantificables para solucionar un problema o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado.

Con los objetivos estratégicos se identifican las áreas de énfasis de concentración de todos los esfuerzos de las áreas claves, éstos son el resultado del análisis realizado del entorno, los cuales deben ser mensurables, comprensibles, factibles, conocidos, aceptados, relacionados con la misión y obligatorios para alcanzar la visión.

### 6.2.2.4 Estrategias corporativas

“La estrategia es un conjunto consistente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Consiste por tanto en el conjunto de decisiones, movimientos y enfoques que diseña la dirección de una empresa para obtener los resultados marcados como objetivos. La estrategia

consiste en adecuar factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 190)

### Estrategias de cartera

“En un plan estratégico las estrategias de cartera deberán incidir sobre las actividades que deberá desarrollar la empresa, es decir sobre la cartera de negocios de la empresa”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 199) La empresa cuenta con varias herramientas de trabajo para su definición, entre ellas está la Matriz Ansoff, cuya matriz muestra la dirección del crecimiento; es especialmente útil en los casos en que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento.

Según Sainz de Vicuña (2009), la matriz Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad para desembocar a una opción estratégica de expansión o de diversificación. (pág. 207)

**Matriz de Dirección de Crecimiento (Ansoff)**

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

De acuerdo con Sainz (2009) “la estrategia de penetración de mercado va dirigida a mejorar la atención al cliente o atraer clientes de la competencia”. (pág. 210)

“En el caso de estrategias de desarrollo de nuevos productos, implica necesariamente un cambio en productos que la empresa ya tiene pero se le impone una adaptación debido a los nuevos gustos y necesidades de los clientes. La estrategia de diversificación se utiliza cuando se lanzan nuevos productos en mercados en los que todavía la empresa no está presente.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, págs. 211, 212)

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados es utilizada cuando se requiere realizar una expansión geográfica respecto al mercado de origen de la empresa en

la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, o consiguiendo nuevos clientes para los segmentos actuales. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 216)

### **Estrategias competitivas genéricas**

“Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de una competencia y mejorar la posición de mercado”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009) Están clasificadas por: liderazgo de costos, diferenciación y focalización.

### **Estrategias de crecimiento**

“Las empresas tiene dos grandes opciones para materializar su estrategia de crecimiento: el desarrollo interno u orgánico y el desarrollo externo”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009) El desarrollo interno hace énfasis en que la empresa se puede desarrollar haciendo uso de sus propias capacidades, mientras que en el desarrollo externo refleja que la empresa se desarrolla haciendo uso de recursos y capacidades de terceros, como lo son las alianzas estratégicas.

#### **6.2.2.5 Estrategias funcionales**

“Las estrategias funcionales están dirigidas a administrar de una mejor manera los recursos y habilidades de la empresa para alcanzar metas establecidas. Estas estrategias abarcarán tantos aspectos como funciones principales existan en la empresa”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 257) Entre estas estrategias se pueden destacar estrategias de marketing, producción, recursos humanos, organización, etc.

#### **6.2.2.6 Decisiones operativas**

Según Sainz (2009), “la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva, además es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de acciones) así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos y jerarquizar la atención que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia”. (pág. 287)

Por lo tanto, el plan operativo estará compuesto por los siguientes elementos:

### **Plan de acción**

“Es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico, donde se desarrollarán un amplio número de planes y un importante número de acciones para cada uno de ellos”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2009, pág. 287)

### **Presupuesto**

De acuerdo con Sainz (2009) “todo plan estratégico para mejorar su eficacia en la asignación de recursos deberá terminara con un presupuesto” (pág. 293). El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta financiera que deberá darse en determinado tiempo y en ciertas condiciones previstas.

## **VII. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 Descripción del tipo de investigación y características del diseño**

El plan estratégico se realizó bajo un enfoque cualitativo ya que se procedió a la recolección de información por medio de las entrevistas que se realizaron a las fuentes, para obtener las perspectivas y puntos de vista de cada uno con respecto a la situación de la empresa y posteriormente se procedió al análisis de la información para sacar conclusiones de las posibles soluciones o mejoras.

El tipo de investigación que se utilizó fue una investigación descriptiva porque se definió, registró y especificó las características del problema estudiado, es decir se identificó la relación existente entre las variables que fueron estudiadas. Los métodos utilizados para llevar a cabo esta investigación fue la observación, es decir, el registro del comportamiento del entorno habitual de la microfinanciera y las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores.

De igual manera se utilizó la investigación explicativa ya que se explicó el porqué de la problemática y en qué condiciones afectó al desarrollo de la microfinanciera. Para llevar a cabo este tipo de investigación se realizaron entrevistas y grupos focales que estuvieron dirigidas a tener una visión profunda de la problemática, obteniendo así oportunidades para cuestionar los resultados obtenidos a través de los instrumentos.

### **7.2 Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema.**

El universo del estudio de Microfinanciera Pro Finanzas y sus integrantes son: a nivel interno los 43 colaboradores con los que cuenta la empresa y a nivel externo: las instituciones financieras y los demás entes que se relacionan con la microfinanciera. Microfinanciera Pro Finanzas se relaciona con las demás instituciones microfinancieras (Fundeser, Instacredit, Mi Crédito, Pro Mujer, Serfigsa, entre otras) ya que comparten información sobre estrategias a desarrollar para mejorar en el mercado y promover el cumplimiento de leyes.

Por otro lado, están los entes que se relacionan con la microfinanciera, como el Banco Central de Nicaragua que brinda las tasas de cambio, estadísticas económicas del país y un estimado de tasas de intereses que las microfinancieras pueden ofrecer a tus clientes. El otro ente es CONAMI que emite normas y disposiciones contables y de funcionamiento con las que debe regirse la institución; de igual manera ASOMIF que proporciona al sector financiero el comportamiento de los índices de crecimiento de cartera, índices de morosidad por sector, que facilita establecer estrategias, nuevos nichos y oportunidades de mercado.

### 7.3 Fuentes de información

Se necesitó información de los diferentes integrantes, en las cuales se reunió información de fuentes primarias, es decir aquellas que contiene información original, como el resultado de ideas, conceptos teorías e información de todos aquellos individuos a los cuales se les aplicó un instrumento de investigación y las fuentes secundarias que son las que contienen información primaria, sintetizada, reorganizada y que están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias y su contenido.<sup>3</sup>

#### A. Fuentes primarias

- Gerente General (1)

La información que brindó el Gerente General es de carácter específico de la empresa como son planes estratégicos de la empresa, estabilidad financiera de la empresa y el enfoque que se ha mantenido mediante la situación actual del país. El instrumento utilizado para la obtención de la información fue la aplicación de una entrevista por medio del uso de un cuestionario. Se solicitó permiso por medio de una carta donde se le envió los temas a tratar en la entrevista, una vez aceptada la carta se programó una visita para llevarla a cabo. (Ver Apéndice I, inciso 1)

---

<sup>3</sup> Maranto M. y González M (2015). Fuentes de información. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

- Gerente Financiero (1)

La información que se solicitó fue acerca de los aspectos financieros más relevantes que fueron útiles para la investigación. En los cuales estuvo presente: el estado de situación financiera de la empresa, data de cartera, indicadores financieros, relación con fondeaderos. El instrumento utilizado para obtener los datos fue la aplicación de una entrevista, por lo tanto, se hizo uso de un cuestionario. Para llevar a cabo la recopilación de datos se solicitó permiso por medio de una carta, donde se le envió los temas a tratar y se programó la visita para llevarla a cabo. (Ver Apéndice I, inciso 2)

- Gerente de Negocios (1)

La información solicitada fue: plan operativo de negocio, acciones o planes para lograr estrategias, administración de cartera de clientes, desembolsos de créditos, políticas de crédito, proyecciones de personal de negocio. Se aplicó una entrevista la cual se ejecutó por medio de la elaboración de un cuestionario. Se solicitó permiso por medio de una carta donde se le envió los temas a tratar en la entrevista, una vez aceptada la carta se programó una visita para llevarla a cabo. (Ver Apéndice I, inciso 3)

- Gerente de Operaciones y Administración (1)

La información que brindó fue: los procesos operativos para cada producto que ofrece la empresa. Se hizo uso de una entrevista por medio de la elaboración de un cuestionario. Se solicitó permiso por medio de una carta donde se le envió los temas a tratar en la entrevista, una vez aceptada la carta se programó una visita para llevarla a cabo. (Ver Apéndice I, inciso 4)

- El personal de Atención al Cliente (6)

La información solicitada fue: descripción del proceso y políticas de crédito, de cara a la atención al cliente. Para recopilar la información se realizó un grupo focal previo a la elaboración de un cuestionario con la información que se requirió. Se notificó a cada representante de atención al cliente por sede, vía correo electrónico los temas a tratar, y se programó día en que se llevaría a cabo el grupo focal vía Teams. (Ver Apéndice I, inciso 5)

## B. Fuentes Secundarias

Se recurrió a información de libros de diversos autores, información de página web de la microfinanciera, artículo web correspondiente al tema en desarrollo. Así mismo se adquirió información de:

- Banco Central de Nicaragua:

La información que se adquirió está conformada por el comportamiento de los indicadores económicos más relevantes. Dentro de estos se encontraban: tasas de cambio y estadísticas económicas. Los periodos evaluados fueron desde el año 2018 hasta el año 2020.

- Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI)

La información con la que se respaldan las microfinanciera para regir sus operaciones son las normas y disposiciones contables y de funcionamiento que son emitidas por CONAMI, de las cuales están:

- ✓ Resolución CD-CONAMI-014-01JUN29-2021 (Extensión de plazo de vigencia de la Resolución CD-CONAMI-008-01MAY26-2020, Norma de Reforma a la Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio para Instituciones de Microfinanzas)
- ✓ Resolución CD-CONAMI-010-05MAR23-2021 (Norma sobre Transparencia en las Operaciones de Microfinanzas)
- ✓ Resolución CD-CONAMI-009-04MAR23-2021 (Norma sobre Protección y Atención al Usuario)
- ✓ Resolución CD-CONAMI-008-03MAR23-2021 (Norma de Reforma a la Norma sobre Uso de Firma Pre-Impresa en Contratos y sus Anexos en Operaciones de Microfinanzas)
- ✓ Entre otras.

- Cámara de Microfinanzas (ASOMIF)

Se adquirió información correspondiente a los índices de crecimiento de cartera e índices de morosidad de la Microfinanciera Pro Finanzas. El periodo evaluado fue del año 2018 hasta el año 2020.

## **7.4 Tipo de análisis**

La recolección de información se realizó por medio de entrevistas y grupo focal. La información se obtuvo por medio de cuestionarios que estuvieron dirigidos de forma directa a los miembros del comité ejecutivo (Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Negocio, Gerente de Operaciones y Administración), y un grupo focal por medio de la plataforma de Teams, con un representante de atención al cliente por sede. Se tomó nota de los comentarios de cada entrevistado.

## **7.5 Etapas para la elaboración de un plan estratégico**

### **Etapa 1: Análisis de la situación**

Permitió conocer la realidad dentro de la microfinanciera, así como también del entorno en el cual ésta realiza sus actividades.

### **Etapa 2: Diagnóstico de la situación**

Es un medio por el cual se identificó las estrategias más óptimas que dieron respuesta a la situación actual de la microfinanciera por medio de la matriz DAFO.

### **Etapa 3: Declaración de objetivos**

Fueron claves para la realización del plan estratégico, deben estar ligados a la misión y visión empresarial. Para que estos estén bien planteados deben ser redactados de una forma clara, deben ser cuantificables.

### **Etapa 4: Estrategias corporativas**

Las estrategias son medios por los cuales la empresa logre los objetivos planteados, de una manera que responda a las necesidades del mercado.

### **Etapa 5: Plan operativo**

El plan de operativo es una herramienta por la cual se estipularon las acciones que se llevaron a cabo para aplicar las estrategias propuestas.

## VIII. CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

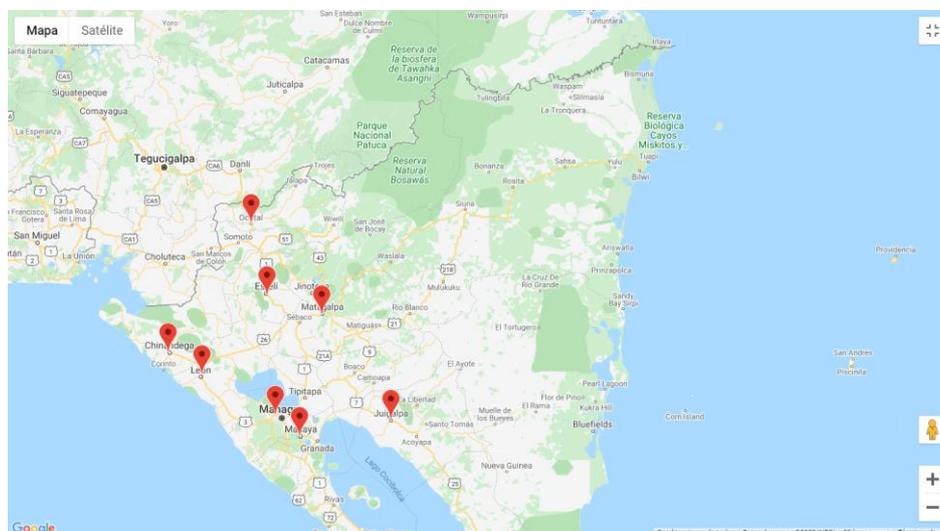
### 8.1 Análisis de la situación interna

A continuación, se presentan los principales factores internos que afectan o benefician directamente a la Microfinanciera Pro Finanzas; siendo estos los factores comerciales, de procesos, organizacionales y financieros. Este análisis se hace con el fin de conocer los factores internos permiten identificar las fortalezas y debilidades.

#### 8.1.1 Descripción general de la microfinanciera

Microfinanciera Pro Finanzas, es una entidad que ofrece productos y servicios financieros destinados para microempresarios que no tiene acceso a la banca tradicional, gracias a su respaldo de marca internacional permite el acceso a financiamientos con una menor tasa de interés. El principal propósito de la microfinanciera es contribuir a mejorar la calidad de vida de muchos nicaragüenses de bajos recursos a través del otorgamiento de préstamos ya sean individuales o grupales y que de esta manera les permita desarrollarse económicamente e invertir en su futuro.

Fue fundada en Nicaragua en 1992, como una institución sin fines de lucro y actualmente regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). Cuenta con seis sucursales ubicados en diferentes zonas del país y diferentes puntos de colecturía.



Microfinanciera Pro Finanzas, comprometido con el bienestar de sus clientes, creó el programa llamado “Reconstruyamos juntos”, cuyo objetivo es ayudar a las comunidades donde viven los clientes a través de obras sociales y servicios comunitarios. El programa consiste en realización de obras sociales como reforestación, reciclaje, embellecimientos de espacios públicos, se realizan mejoras en parques, escuelas; así como también la organización de eventos culturales y deportivos.

### **8.1.2 Análisis comercial y de marketing**

#### **Comunicación con los clientes**

Microfinanciera Pro Finanzas cuenta con oficiales de crédito los cuales están capacitados para asesorar y apoyar a los clientes en todo el proceso del crédito, desde el análisis de sus necesidades, desembolso y cancelación. Los oficiales de crédito son personales de campo, que visitan al cliente ya sea en su vivienda o negocio.

Los clientes también pueden visitar las sucursales donde se encuentra el personal de atención al cliente, que ayuda a evacuar sus necesidades. Cuenta con una línea directa de atención al cliente, el cual, al no recibir respuesta, el cliente puede escalar su solicitud a personal de atención al cliente de casa Matriz, los gerentes de sucursales visitan eventualmente a clientes para conocer el servicio que se le están brindando. La empresa realiza anual o semestralmente grupos focales de clientes por sede, para conocer las necesidades y oportunidades de mejoras en el servicio. De igual manera se ofrece una línea directa de whatsapp y Facebook para evacuar cualquier tipo de consulta por parte de los clientes.

#### **Medios de publicidad**

La microfinanciera, cuenta con diferentes medios de publicidad para llegar a su mercado meta, entre ellos está el uso de vallas publicitarias en las diversas zonas que se encuentran las sedes, de igual manera están los guiones por medio de la radio y como medio principal están las plataformas de redes sociales como el Facebook donde la mayoría de la población nicaragüense tiene acceso a esta plataforma.

## Productos y servicios ofertados

En la actualidad Microfinanciera Pro Finanzas ofrece a los microempresarios diferentes productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades. Estos productos cuentan con tasas competitivas en el mercado, es decir gracias a la gestión de la casa Matriz, se logra que los fondeadores ofrezcan tasas de interés bajas. A continuación, se describen cada uno de ellos:

**Tabla 8.1: Productos de Microfinanciera Pro Finanzas.**

N°	Productos
1.	<p><b><u>Micro Crédito Individual:</u></b></p> <p>Destinado para el financiamiento de negocios o actividades de comercio, producción industrial, servicios, mejoramiento de locales. La finalidad de este producto es para capital de trabajo o inversión fija.</p> <p>a) Subproducto: Crédito Estacional:</p> <p>Destinado para clientes que deseen comprar materia prima o mercancías durante periodos claves del año.</p> <p>a) Credi Amigo:</p> <p>Dirigido a clientes existentes que tienen un excelente historial crediticio con la microfinanciera, que puedan tener acceso a préstamos bajo metodología re envolvente.</p> <p>➤ Requisitos</p> <p>Ser ciudadano nicaragüense.</p> <p>Mayor de edad, entre 18 a 69 años de edad.</p> <p>Poseer Cédula de identidad.</p> <p>Poseer negocio y/o unidad productiva propia como fuente de ingreso, con experiencia mínima de 1 año.</p> <p>Experiencia en el negocio y/o unidad productiva al menos 1 año.</p> <p>Tener buenas referencias crediticias.</p> <p>No poseer más de dos Créditos activos con otras instituciones financieras o bancarias.</p> <p>➤ Condiciones</p>

	<p>Montos desde US\$ 200 a US\$10,000 o su equivalente en córdobas.</p> <p>Plazos desde 12 meses para Capital de trabajo, y hasta 36 meses para activo fijo.</p> <p>Cobro de intereses por saldo de capital pendiente.</p> <p>Tiempo de respuesta en 3 días.</p>
<b>2.</b>	<p><b><u>Crédito Mejora de Vivienda:</u></b></p> <p>Destinado a personas naturales que cuentan con un negocio propio que desean hacer mejoras en sus viviendas.</p> <p>➤ Requisitos</p> <p>Mayor de edad, entre 18 a 69 años de edad.</p> <p>Poseer Cédula de identidad.</p> <p>Poseer negocio y/o unidad productiva propia como fuente de ingreso.</p> <p>Experiencia en el negocio y/o unidad productiva al menos 1 año.</p> <p>Contar con buen récord o historial crediticio (En caso contrario deberá contar con referencias por escrito).</p> <p>No poseer más de dos créditos activos con otras instituciones o bancarias.</p> <p>➤ Condiciones:</p> <p>Montos desde USD 200 a USD 10, 000 o su equivalente en córdobas.</p> <p>Plazos desde 12 hasta 36 meses.</p> <p>Crédito para reparación, remodelación y mejora de vivienda.</p> <p>Tasas competitivas.</p>
<b>3.</b>	<p><b><u>Credi PYME:</u></b></p> <p>Destinados para dueños de negocios que quieren realizar inversiones para la expansión del mismo. Deben pertenecer al sector comercio, servicio, producción, manufactura o agricultura.</p> <p>➤ Requisitos</p> <p>Mayor de edad, entre 18 a 69 años de edad.</p> <p>Poseer Cédula de identidad.</p> <p>Poseer negocio y/o unidad productiva propia como fuente de ingreso.</p> <p>Experiencia en el negocio y/o unidad productiva al menos 1 año.</p> <p>Contar con buen récord o historial crediticio (En caso contrario deberá contar con referencias por escrito).</p>

	<p>➤ Condiciones</p> <p>Montos desde USD 10,001 a USD 50,000 o su equivalente en córdobas.</p> <p>Plazos desde 12 hasta 60 meses.</p> <p>Crédito para capital de trabajo rotativo y permanente, mixtos, activos fijos de negocio y/o unidad familiar empresarial.</p> <p>Mejoras y adquisición de viviendas y consolidación de deudas.</p> <p>Tasas competitivas.</p>
4.	<p><b><u>Crédito Agropecuario:</u></b></p> <p>Destinado a clientes que viven en zonas rurales con la finalidad de financiar actividades relacionadas con la agricultura y ganadería para capital de trabajo o activo fijo.</p> <p>➤ Requisitos</p> <p>Mayor de edad, entre 18 a 69 años de edad.</p> <p>Poseer Cédula de identidad y/o Cédula de Residencia.</p> <p>Poseer negocio y/o unidad productiva propia como fuente de ingreso.</p> <p>Experiencia en el negocio y/o unidad productiva al menos 1 año.</p> <p>Contar con buen récord o historial crediticio (En caso contrario deberá contar con referencias por escrito).</p> <p>➤ Condiciones</p> <p>Montos desde USD 300 a USD 10, 00 o su equivalente en córdobas.</p> <p>Plazos desde 4 hasta 60 meses.</p> <p>Crédito para capital de trabajo rotativo y activo fijos.</p> <p>Tasas competitivas.</p> <p>Tiempos de respuestas 3 días.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **Cartera de clientes**

Microfinanciera Pro Finanzas cuenta actualmente con una cartera de clientes de 1,967 a los cuales están destinados los productos y servicios financieros, siendo una cantidad muy inferior a lo que se mantenía en años anteriores.

**Gráfico 8.1: Cartera de clientes 2017-2021**



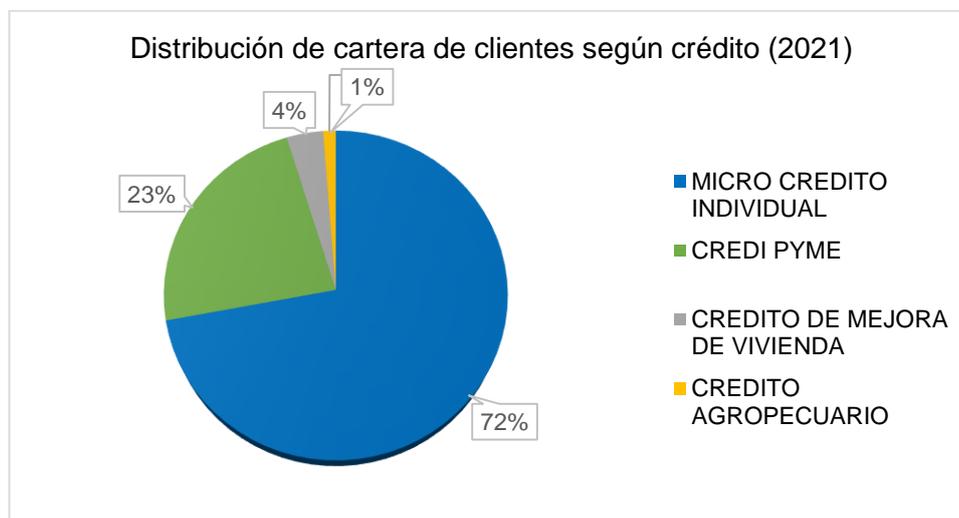
Fuente: Elaboración propia, basado en informe de Microfinanciera Pro Finanzas

Como se puede observar en el gráfico 8.1, la cartera de clientes de Microfinanciera Pro Finanzas ha disminuido. En el año 2017 se mantuvo una cartera de clientes de 27,672; sin embargo, al finalizar el 2018 empezó a disminuir quedando una cartera de 16,523, esta disminución se dio debido a los acontecimientos de dicho año ya que muchos de los clientes se vieron afectados por diversos factores que provocaron el incumplimiento de sus obligaciones financieras. En el año 2020 la cartera de clientes continuó disminuyendo esta vez se debió al COVID-19, cuya pandemia impedía mantener a normalidad comunicación con los clientes y estos estaban enfocados en mantener a su familia segura, ocupando su ingreso, inclusive patrimonio para sus necesidades esenciales, lo que causó el incumplimiento de sus obligaciones y por ende pérdida de clientes para la institución y aumento de mora. El año 2021 la cartera de clientes disminuyó el (92.89%) con respecto al año 2017.<sup>4</sup>

Para el año 2021 el tipo de crédito que más se otorgó fue el Crédito Individual, el cual representa el 72 por ciento de la cartera de clientes para dicho año, seguido por Credi PYME (23%); siendo el crédito de Mejora de Vivienda y Agropecuario los menos otorgados en un 4 y 1 por ciento respectivamente. (Ver Gráfico 8.2)

<sup>4</sup> Porcentaje obtenido a través del cálculo realizado en base a datos de informe de Microfinanciera Pro Finanzas.

**Gráfico 8.2: Distribución de cartera de clientes según crédito.**



Fuente: Elaboración propia basado en informes de Microfinanciera Pro Finanzas.

### **Atención pos crédito**

Una vez que al cliente se le brinda el crédito; la microfinanciera como parte de su responsabilidad les brinda a los clientes asesoramiento para el uso y administración del crédito; se les da un seguimiento oportuno, se le realiza visita constante ya que para Microfinanciera Pro Finanzas el cliente seguirá siendo su prioridad número uno. De igual manera si ellos no se sienten satisfechos con el servicio brindado, tienen la facilidad de abocarse al oficial de crédito y expresar inconformidad o bien pueden ser atendidos por el personal de atención al cliente para darle una rápida respuesta a su necesidad.

### **8.1.3 Análisis de Proceso**

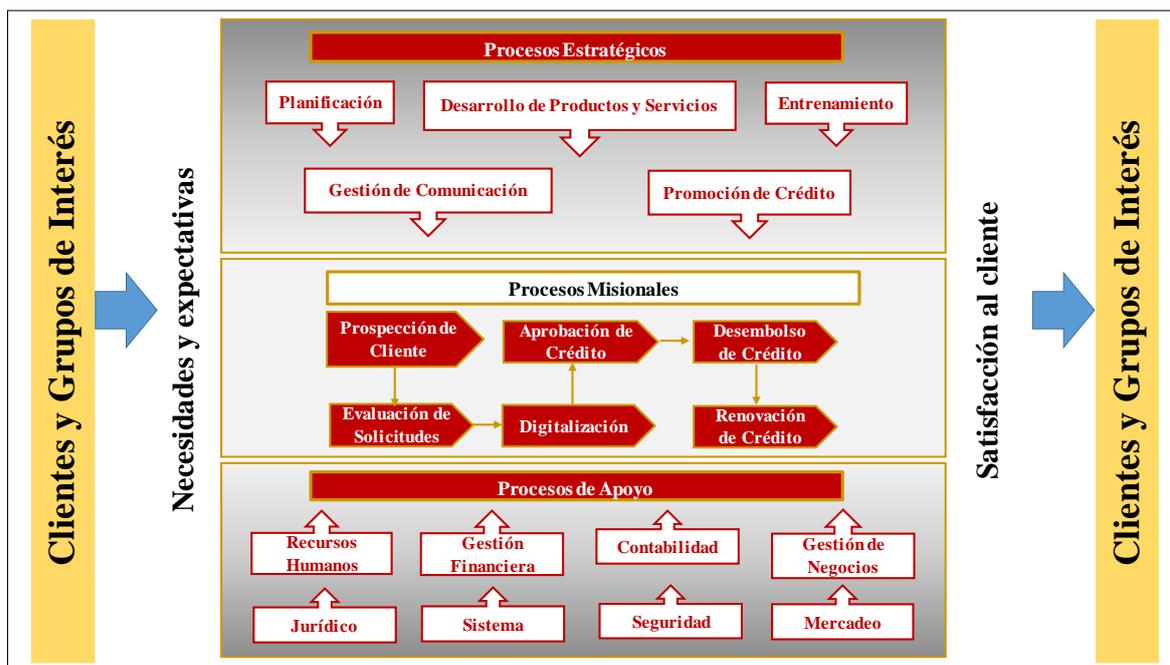
#### **Proceso de créditos**

El proceso de crédito en Microfinanciera Pro Finanzas se realiza de la siguiente manera: el prospecto de cliente llena su solicitud de crédito, el oficial de crédito realiza un análisis de sus ingresos vs el monto solicitado, y envía una propuesta al Gerente de la Sucursal, si el monto solicitado está en su nivel de autorización, es aprobado por el mismo, caso contrario es enviado al Gerente de Negocios.

Las diferentes áreas de la microfinanciera trabajan en conjunto para otorgar los créditos y satisfacer las necesidades de los clientes. En este caso se distribuyen en

tres grupos, está el proceso estratégico el cual está relacionado con el negocio principal de la microfinanciera, los procesos operativos que son los que tienen contacto directo con el cliente y los procesos de apoyo que son aquellos cuyo fin principal es que los procesos estratégicos y operativos sigan su curso con normalidad. (Ver ilustración 8.1)

**Ilustración 8.1: Mapa de procesos Microfinanciera Pro Finanzas**



Fuente: Elaboración propia basado en informe de Microfinanciera Pro Finanzas.

## Relación laboral

La microfinanciera con el fin de brindar un buen servicio a los clientes; ha promovido un ambiente cálido entre los colaboradores y de esa manera tener una comunicación interna eficiente. Desde que un colaborador ingresa por primera vez se le incentiva a trabajar en equipo ya que es una fuente fundamental para el éxito de las operaciones de la entidad, otro mecanismo que la microfinanciera pone en práctica son las capacitaciones continuas en temas que son de interés para la empresa y que puedan ser útiles para transmitir al cliente la información necesaria ante cualquier inquietud.

## **Medidas de seguridad**

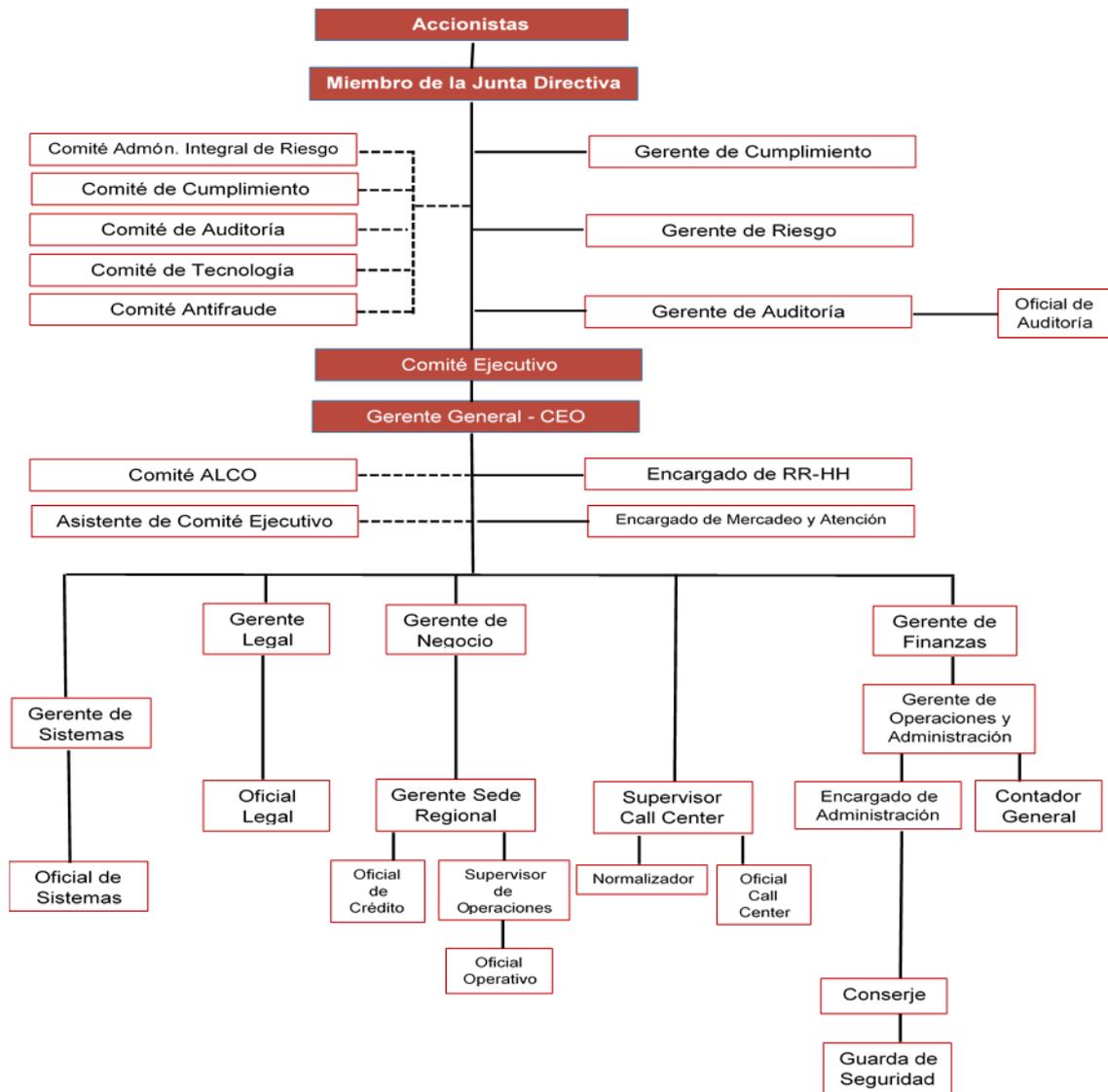
Con el fin de garantizar el cumplimiento de los procesos y políticas internas de la empresa e identificar oportunidades de mejoras, Microfinanciera Pro Finanzas, cuenta con área de controles; internas (auditoría interna, prevención y lavado de dinero y riesgo) y externas (auditoría externa).

### **8.1.4 Análisis de Organización y Recursos Humanos**

#### **Estructura organizativa**

Microfinanciera Pro Finanzas opera con el 30% de colaboradores en comparación a la cantidad que había en 2018. Actualmente cuenta con 43 colaboradores fijos, 20 servicios profesionales asignados directo a recuperación de cartera. Su estructura organizativa está compuesta de la siguiente manera:

## Ilustración 8.2: Estructura organizacional de Microfinanciera Pro Finanzas



### Oportunidades a empleados

En Microfinanciera Pro Finanzas, los colaboradores son prioridad, semestralmente se evalúa el desempeño, y constantemente se realizan promociones internas, para brindar la oportunidad a los colaboradores de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Esta práctica le permite a la microfinanciera, contar con recursos humanos capacitados y con la experiencia necesaria para cumplir objetivos dentro de la empresa.

### 8.1.5 Análisis Económico y Financiero

De acuerdo a los estados financieros de los años 2020 y 2021 presentados en la tabla N° 10 y N° 11 se observa lo siguiente:

- Las disponibilidades con respecto al 2020 fueron de C\$ 341,381,095 siendo para el año 2021 C\$ 81,645,648 lo que muestra un declive del 76.1%, representando en términos absolutos una disminución de C\$ 259,735,447. Por otro lado, las cuentas por cobrar disminuyeron en el año 2021; pasando de C\$ 5,422,221 en el 2020 a C\$ 1,144,242 lo que podría atribuirse a que se realizó una mejor aplicación en las políticas de cobro.
- La cartera de crédito neta para el año 2020 fue de C\$ 439,237,774 presentando una disminución del 58.0% en comparación con el año 2021 (C\$ 184,590,338); debiéndose a que los créditos vigentes disminuyeron considerablemente provocando que las comisiones e intereses por cobrar sobre cartera de créditos disminuyeran en la misma proporción.
- Los pasivos para el año 2020 fueron de C\$ 779,081,284 y para el año 2021 fueron de C\$ 238,342,580; representando una disminución de C\$540,738,704 en términos absolutos; lo que equivale al 69.4%. Lo anterior se debe a que la Obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos, las Obligaciones subordinadas y/o convertibles en capital y Otros pasivos y provisiones disminuyeron en el año 2021 en un 66.8%, 100% y 22.6% respectivamente.
- El patrimonio para el 2020 fue de C\$ 66,245,665 y para el 2021 de C\$ 76,837,473; lo que equivale a un aumento de C\$ 10,591,808 representando el 16%. Estos resultados se deben a que el capital social pagado aumentó en 2021 en un 42.4% con respecto al año anterior y el pasivo disminuyó. Sin embargo, la microfinanciera para el año 2020 tenía pérdidas acumuladas por un valor de (C\$ 272,427,347) y en el año 2021 la pérdida aumento a un valor de (C\$ 364,595,139).

- Los ingresos financieros para el año 2020 fueron de C\$ 246,858,729 y para el 2021 C\$ 103,445,207 representando una disminución del 58%. Este declive se debe a que los ingresos provenientes de cartera de crédito disminuyeron en el 2021 (C\$ 102,431,019) con respecto al 2020 (C\$ 246,253,362). En cuanto a los gastos financieros pasaron de C\$ 73,946,141 en el 2020 a C\$ 1,233,518 en el 2021 equivalente al 98% de disminución.

**Tabla 8.2: Estado de Situación Financiera de Microfinanciera Pro Finanzas**

<b>MICROFINANCIERA PRO FINANZAS</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b>		
(Expresados en Córdoba)		
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Activo</b>		
<b>Efectivo y equivalente de efectivo</b>		
<b>Moneda nacional</b>		
Caja	2,287,340	3,401,726
Banco Central de Nicaragua	12,628	8,284
Instituciones financieras	33,142,154	47,183,227
	<b>35,442,122</b>	<b>50,593,237</b>
<b>Moneda extranjera</b>		
Caja	578,317	534,667
Banco Central de Nicaragua	20,895	16,919
Instituciones financieras	45,604,314	290,236,272
	<b>46,203,526</b>	<b>290,787,858</b>
	<b>81,645,648</b>	<b>341,381,095</b>
<b>Cartera a costo amortizado</b>		
<b>Cartera de créditos, neta</b>		
Vigentes	113,238,292	340,822,901
Prorrogados		1,545,250
Reestructurados	99,814,986	117,152,542
Vencidos	18,010,046	69,026,316
Cobro judicial	32,519,095	37,146,296
(-) Comisiones devengadas con la tasa de interés efec	-832,494	-2,309,739
Intereses y comisiones por cobrar sobre cartera de cré	5,672,191	16,901,734
(-) Provisiones de cartera de créditos	-83,831,778	-141,047,526
	<b>184,590,338</b>	<b>439,237,774</b>
Cuentas por cobrar, neto	1,144,242	5,422,221
Activos recibidos en recuperación de créditos	17,830,857	22,825,483
Activo material	40,701,575	46,951,873
Activos fiscales	0	0
Otros activos	853,422	1,094,532
<b>Total activos</b>	<b>326,766,082</b>	<b>856,912,978</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Pasivos financieros a costo amortizado</b>		
Otras obligaciones diversas con el público	4,220,177	2,076,392
Obligaciones con instituciones financieras y por otros f	214,563,249	645,412,204
	<b>218,783,426</b>	<b>647,488,596</b>
Pasivos fiscales	249,355	472,015
Obligaciones subordinadas y/o convertibles en capital	0	106,161,101
Otros pasivos y provisiones	19,309,799	24,959,572
<b>Total pasivos</b>	<b>238,342,580</b>	<b>779,081,284</b>
<b>Patrimonio</b>		
<b>Fondos propios</b>		
Capital social pagado	427,650,000	300,360,000
Aportes a capitalizar	4,669	24,535,069
Reservas patrimoniales	13,777,943	13,777,943
Resultados acumulados	-364,595,139	-272,427,347
	<b>76,837,473</b>	<b>66,245,665</b>
<b>Ajustes de transición</b>	<b>11,586,029</b>	<b>11,586,029</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>88,423,502</b>	<b>77,831,694</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>326,766,082</b>	<b>856,912,978</b>
<b>Cuentas de orden</b>	<b>2,095,220,528</b>	<b>2,686,524,865</b>

Fuente: Informe de Estados Financieros de Microfinanciera 2021.

**Tabla 8.3: Estado de Resultado de Microfinanciera Pro Finanzas**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b>		
(Expresados en Córdoba)		
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos Financieros</b>		
Ingresos financieros por efectivo	923,179	535,294
Ingresos financieros por inversiones		
Ingresos financieros por cartera de crédito	102,431,019	246,253,362
Otros ingresos financieros	91,009	70,073
	<b><u>103,445,207</u></b>	<b><u>246,858,729</u></b>
<b>Gastos Financieros</b>		
Gastos financieros por emisión de deuda		338,829
Gastos financieros por obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos	812,767	62,310,242
Gastos financieros por operaciones subordinadas y/o convertibles en capital	420,751	10,718,732
Otros Gastos Financieros		578,338
	<b><u>1,233,518</u></b>	<b><u>73,946,141</u></b>
<b>Margen Financiero antes de mantenimiento de valor</b>	102,211,689	172,912,588
Ajustes netos por mantenimiento de valor	2,858,402	42,489,182
<b>Margen financiero bruto</b>	<b><u>105,070,091</u></b>	<b><u>215,401,770</u></b>
Resultados por deterioro de activos financieros	-47,509,721	-145,517,977
<b>Margen financiero, neto después de Deterioro de activos financieros</b>	57,560,370	69,883,793
Ingreso (gastos) operativos, neto	15,013,153	-9,764,542
	<b><u>72,573,523</u></b>	<b><u>60,119,251</u></b>
<b>Resultados operativos</b>		
Ganancia por valoración y venta de activos y otros ingresos	2,884,953	5,317,817
Perdida por valoración y venta de activos	9,590,639	7,332,660
<b>Resultado después de ingresos y gastos operativos</b>	<b><u>65,867,837</u></b>	<b><u>58,104,408</u></b>
Ajustes netos por diferencial cambiario	1,225,797	-29,018,629
<b>Resultado después de diferencial cambiario</b>	<b><u>67,093,634</u></b>	<b><u>29,085,779</u></b>
Gastos de administración	153,932,668	169,393,528
<b>Resultado de operaciones antes de impuesto y contribuciones por leyes especiales</b>	-86,839,034	-140,307,749
Contribuciones por leyes especiales	1,222,725	1,698,323
Gasto por impuestos sobre la renta	4,106,032	6,935,019
Resultado del ejercicio	<b><u>-92,167,791</u></b>	<b><u>-148,941,091</u></b>

Fuente: Informe de Estados Financieros de Microfinanciera Pro Finanzas 2021.

### 8.1.6 Análisis de Investigación, Desarrollo e Innovación

#### Tecnología

Microfinanciera Pro Finanzas está enfocado en la mejora continua de sus procesos, lo que permite ofrecer una mejor atención a sus clientes, y un servicio más ágil. Recientemente se desarrolló una aplicación móvil, que permite controlar las

gestiones diarias que realizan los oficiales de crédito, para medir la eficiencia y rapidez en la gestión de los clientes.

## **Nuevos productos**

Microfinanciera Pro Finanzas ha mantenido el mismo portafolio de productos y servicios desde antes del 2018 hasta la actualidad, lo que representa una debilidad debido a los cambios que está experimentando la microfinanciera.

### **8.1.7 Situación actual**

#### **Entrevistas a gerentes de microfinanciera**

Se realizó entrevistas a los gerentes (General, Negocio, Finanzas y Operaciones) para conocer sus opiniones acerca de la situación actual de la microfinanciera, estas entrevistas se llevaron a cabo conforme la disponibilidad de tiempo de cada uno, iniciando a partir del día 1 de Diciembre de 2021.

Entre los aspectos más relevantes se destaca:

- Concuerdan en que el mercado que la microfinanciera dirige sus servicios está enfocado en aquellos clientes que no tienen acceso a la banca formal, por tamaño de negocio y falta de garantía.
- Microfinanciera Pro Finanzas es reconocida como una microfinanciera accesible y con excelente atención al cliente.
- Se deben mejorar los procesos, dado que el mercado actual demanda respuestas rápidas a sus necesidades.
- La microfinanciera debe reforzar el patrimonio, garantizar fondeo internacional a tasas de interés bajas.

- Se deben adoptar herramientas tecnológicas que agilicen los procesos y por ende que disminuyan costos operativos.
- Es necesario que la microfinanciera establezca alianzas con bancos para tener acceso a sus canales alternos.
- Se deben diseñar productos dirigidos a micro empresarios con actividades que generen flujo diario.
- Es necesario profundizar los análisis de crédito, aplicando nuevas políticas para mitigar los riesgos.

### **Grupo focal a los trabajadores de atención al cliente**

Se realizó un grupo focal con los trabajadores de atención al cliente, para conocer sus opiniones acerca de las oportunidades que ellos tienen dentro de la microfinanciera así como también las solicitudes de los clientes debido a que son ellos los que están en directa comunicación y tienen esa información de primera mano. El grupo focal se llevó a cabo el día 3 de Diciembre de 2021, se realizó vía Teams con un número de 6 participantes; se dio inicio a las 2:00pm y finalizó a las 4:00pm.

A continuación, se detallan los hallazgos:

- Los trabajadores de atención al ser la imagen de la microfinanciera ante los clientes; deben conocer a que segmentos la empresa está enfocada; el cual ellos definen a los clientes como personas de ingresos bajos, trabajadores por cuenta propia o microempresas que suelen carecer de acceso a fuentes habituales de financiamiento de instituciones bancarias.
- Según el análisis que cada trabajador realiza al momento de la atención, estos manifiestan que los clientes ven a Microfinanciera Pro Finanzas como un aliado para salir adelante con sus negocios, incrementar su calidad de vida y como

una solución para incrementar su patrimonio. De igual manera la ven como una microfinanciera comprometida a brindar apoyo por medio del asesoramiento personalizado que se les ofrece.

- Otro factor de gran importancia es que quieren los clientes de la microfinanciera; lo cual los trabajadores respondieron que quieren soluciones, compromiso, confianza por parte de la microfinanciera donde se les brinde una atención personalizada de calidad acorde a las necesidades de sus negocios. Así mismo que se les brinde la oportunidad de un crédito con una tasa de interés baja para poder mejorar su estilo de vida y crecimiento de sus negocios.
- Los trabajadores consideran que sus funciones son importantes, al ser la imagen de la microfinanciera de ellos depende darle una información correcta y asesoramiento adecuado al cliente para satisfacer sus necesidades y de esa manera cumplir con los objetivos de la institución. Por otro lado, ellos son un primer filtro para saber si el cliente es un buen candidato apto para ser financiado, de ese primer filtro depende pasar la solicitud de crédito para ser procesada.
- Manifiestan que sus opiniones son tomadas en cuenta ya que son ellos los que hablan directamente con el cliente y eso les permite conocer sus necesidades. Sus opiniones al ser tomadas en cuenta, incentivan a la participación y a fomentan un ambiente laboral óptimo donde existe apoyo y compromiso en cada uno de los trabajadores para cumplir los objetivos.
- Pese a la importancia que tienen sus funciones, ellos manifiestan que no existen métodos de estímulos monetarios por buen desempeño y sugieren que sería agradable que se les ofreciera un bono de forma anual. Sin embargo, declaran que se les da la oportunidad de ascender a un cargo mayor, es decir crecer profesionalmente en un nuevo puesto; igualmente les ofrecen cursos de capacitación en línea y presencial para mantenerlos actualizados en materias de interés que permitan el cumplimiento de objetivos.

- Entre las oportunidades de mejora que a percepción de los trabajadores de atención al cliente están:
  - Captar otros tipos de servicios, esto da la oportunidad de incrementar el negocio y mayor publicidad.
  - Mejora en la comunicación del cliente interno y externo.
  - Mejora en la metodología de los procesos y procedimientos.
  - Ofrecer servicios no financieros para captación de nuevos clientes y así seguir en crecimiento siempre bajo los debidos controles.
  - Mejora en todos los procesos institucionales que permiten disminuir los tiempos de respuesta tanto al cliente externo como interno, cumplimiento con las leyes o normativas de los entes reguladores.
  - Crear indicadores que permitan la toma de decisiones para la definición de metas o estrategias institucionales.

## **8.2 Análisis de la situación externa**

A continuación, se presenta los principales factores externos que afectan directamente a la Microfinanciera Pro Finanzas; siendo estos los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales. Este análisis se hace con el fin de conocer los factores externos que condicionan el desempeño de la microfinanciera lo cual permite identificar las amenazas y oportunidades que impactan en el cumplimiento de sus objetivos y condicionar el desempeño de la misma.

### **8.2.1 Análisis del entorno**

#### **Factores económicos**

En el año 2020, Nicaragua presentó contracciones en su economía. Lo cual fue causado por dos factores muy importantes: el primero es la repercusión que se ha mantenido del conflicto político social del 2018 y el segundo factor está explicado por los efectos que contrajo la pandemia del COVID-19 a partir de marzo de 2020.

Según el informe anual del Banco Central de Nicaragua (2020), la pandemia del COVID-19 tuvo una incidencia negativa en la actividad económica del país, esta

incidencia se observa en la contabilidad del crecimiento, con afectaciones en la productividad y la fuerza laboral; lo que reportó una disminución del 2 por ciento del Producto Interno Bruto para el año 2020. No obstante, entre las mayores reducciones en sus actividades se encontraba la intermediación financiera (-11.5%). (pág. 9 y 10)

“La intermediación financiera continuó con su proceso de estabilización en línea con acciones de las autoridades económicas para salvaguardar la estabilidad financiera. Observándose al cierre del año 2020 un aumento en los depósitos (16.1%), una menor reducción del crédito (-3.5%), una adecuación de capital de 21.7 por ciento. Los depósitos crecieron en parte como resultado de la incertidumbre que condujo a un menor gasto agregado, lo que conllevó a un aumento del ahorro precautorio de los hogares y las empresas. Asimismo, por una mayor percepción de riesgo crediticio la banca continuó siendo cautelosa en las entregas de crédito, manteniendo una elevada liquidez (41.1% de las obligaciones con el público) que favoreció la inversión financiera, principalmente en depósitos e instrumentos del BCN. No obstante, el crédito dio buenas señales, en particular, el crédito otorgado por las microfinancieras presentó una recuperación a partir del tercer trimestre del año, reflejando una tasa de variación positiva de 2.4 por ciento en 2020 con respecto a 2019, así como una reducción en la mora.” (Banco Central de Nicaragua, 2020)

La inflación se redujo en 2020 a 2.93 por ciento interanual (6.13% en 2019) y en promedio anual a 3.68 por ciento (5.38% en 2019). Este resultado fue determinado por la estabilidad de los precios de los alimentos (debido a condiciones climáticas que propiciaron buenas cosechas), baja de los precios internacionales del petróleo, menor demanda interna por la reducción de la actividad económica en el contexto del COVID-19 y menor presión de costos por la disminución del deslizamiento cambiario del 5 al 3 por ciento, a partir de noviembre 2019. A lo largo del año, la inflación interanual se mantuvo relativamente baja y estable, salvo en enero y febrero que continuó en niveles similares a los observados a finales de 2019 (de alrededor del 6%) por la prevalencia estadística del efecto de la reforma tributaria de inicios del año anterior. (Banco Central de Nicaragua, 2020)

En el caso la tasa de desempleo abierto subió de 4.8 por ciento en el primer trimestre a 5.4 por ciento en el segundo trimestre, pero bajó a 4.8 por ciento en el tercer y cuarto trimestre, con lo cual, el promedio de las tasas trimestrales del año se ubicó en 5 por ciento (5.4% en 2019). De igual manera, la tasa de subempleo, que aumentó con la pandemia a 46 por ciento en el segundo trimestre (44.8% en el primer trimestre), se ubicó en promedio de tasas anuales en 45.8 por ciento, lo que representó una disminución respecto a 2019 (47.4%). Sin embargo, la pandemia resultó en efectos temporales sobre los indicadores de empleo. En particular, redujo la tasa global de participación laboral a 69 por ciento en promedio trimestral de 2020 (desde un 71.1 por ciento en 2019) (Banco Central de Nicaragua, 2020). Lo anterior puede deberse a que muchas personas que estaban en busca de mejores oportunidades de empleo, dejaron de salir en busca de trabajo por temor a contagiarse de COVID-19.

A pesar de que los créditos otorgados por las microfinancieras presentaron recuperación en el año 2020, siguen existiendo diversos factores que afectan el desempeño de las microfinancieras, en especial a Microfinanciera Pro Finanzas, uno de los factores es el desempleo ya que destina sus créditos a los pequeños y medianos empresarios que a partir del año 2018 se vieron afectados a tal punto de cerrar sus negocios o bien parar operaciones por un tiempo determinado. Otro factor es la emigración, durante la crisis sociopolítica de 2018, muchos clientes dejaron el país en busca de mejores oportunidades, lo que implicó un aumento en las provisiones de la microfinanciera.

Los factores anteriormente descritos reflejan a Microfinanciera Pro Finanzas la necesidad de reajustar sus políticas de crédito, crear nuevos productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades de financiamiento actuales de la sociedad ya que los clientes no contaban con las capacidades de pagos que tenían antes de la crisis económica.

### **Factores tecnológicos**

En la actualidad la tecnología juega un papel fundamental en el desarrollo de las empresas, sobre todo en el sector financiero, ya que sirve como un medio de

expansión y permite ofrecer un mejor servicio y atención al cliente en menos tiempo y con mayor facilidad.

Poco a poco el sector de las microfinanzas ha mejorado la comunicación con el cliente, en años pasados para poder realizar abonos de pagos o consultas, los clientes tenían que dirigirse directamente a las instalaciones de la microfinanciera; hoy en día existen diferentes herramientas de apoyo para realizar las diferentes gestiones. Este cambio se realiza debido a las necesidades que el entorno desarrolla en el cual optan por las facilidades que el internet brinda en lugar de las gestiones físicas.

Microfinanciera Pro Finanzas, aprovechando el desarrollo tecnológico utiliza diferentes herramientas para brindar una mejor y más rápida atención a sus clientes, entre ellas están:

- La creación de plataformas virtuales para atender a los clientes.
- Página web donde los clientes pueden conocer los diferentes créditos que la empresa ofrece, contacto de la microfinanciera, información de los puntos de pago, así como también las ubicaciones de las sucursales.
- Redes sociales, siendo esta una de las principales herramientas de comunicación. Actualmente los clientes son atendidos de una forma rápida por mensaje, se realizan publicaciones de comunicados en el cual se le da a conocer al cliente los cambios en las diferentes políticas de la microfinanciera.
- Canales alternos, que permiten a los clientes realizar sus gestiones en puntos autorizados de todo el país, sin tener que recorrer largas distancias.

## **Factores políticos**

Desde la crisis sociopolítica en 2018 producto de protestas, Nicaragua ha presentado un periodo de inestabilidad e incertidumbre económica; lo que ha conllevado al cierre de operaciones de varias empresas, y la pérdida de más de 2,000,000 empleos, siendo estos del sector formal.

La inestabilidad política de Nicaragua, agudiza el riesgo en el sistema financiero nacional, afectando directamente a Microfinanciera Pro finanzas, por ser una microfinanciera de capital internacional y con fondos provenientes del extranjero, causando incertidumbre entre sus accionistas y socios mayoritarios.

A mayor riesgo mayores tasas de intereses, los fondeadores internacionales están siendo cuidadosos al aprobar nuevos créditos; ya no basta con ser un cliente con las mejores calificaciones, que opera de forma exitosa. Ahora toman en cuenta el riesgo de que el mercado disminuya o colapse, y haga que ese buen cliente sea incapaz de pagar. El riesgo país es uno de los indicadores que se usan para evaluar a un banco o microfinanciera que sale al mercado internacional a buscar recursos. Una evaluación que implica medir dimensiones y la extensión de una crisis política y su impacto posible en el PIB. Sus resultados son claves para determinar el precio al que se obtiene el dinero en los mercados internacionales o cerrar el acceso a esos créditos.

### **Factores sociales**

La población de Nicaragua para el cierre del año 2020 fue de 6.624.554 millones de personas, en el cual el 50.72% son mujeres y el 49.28% son hombres. Del total de la población el 41.3% se ubica en la zona rural y el 58.7% en la zona urbana del país. Entre las principales actividades económicas que se desarrollan en Nicaragua se destacan: la agricultura, la pesca, la ganadería, minería, turismo y comercio. Debido a las diversas oportunidades de mejoras en estas actividades; el país ha experimentado una evolución favorable en su economía.

Por otro lado, está un gran porcentaje de personas que laboran en el mercado informal ya sean pulperías, tramos en los mercados, entre otros; donde se vieron afectados económicamente en una mayor proporción debido a la crisis del 2018 al movilizarse a su áreas de trabajo arriesgando su seguridad; así como también por el COVID-19 que aun con el temor de contagiarse debían salir a las calles para poder obtener ingresos, que en el momento no eran los suficientes para cubrir todas sus obligaciones, priorizando la salud y alimentación de sus familias.

En Microfinanciera Pro Finanzas el 70% de los clientes son mujeres y el 30% varones que cuentan con nivel de educación técnico o secundaria, originarios en su mayoría de la zona sur del país, occidente y Managua. Para la microfinanciera representa una amenaza el hecho de que sus clientes no cuenten con el suficiente capital para responder a sus obligaciones financieras, lo que conlleva a que el cliente se declare con incapacidad de pago, incrementado el índice de mora para la microfinanciera, y aumentando sus saldos de provisión.

## **8.2.2 Análisis del sector**

### **Rivalidad entre competidores**

Microfinanciera Pro Finanzas cuenta con una rivalidad entre competidores muy alta, esto se debe a que existen varias entidades que su giro de negocio es el mismo, por lo tanto, siempre se tiene que estar en la vanguardia para ofrecer a la población nicaragüense los servicios necesarios e innovadores que satisfagan sus necesidades. En Nicaragua actualmente existen 51 microfinanciera reguladas por la Comisión Nacional de Microfinanzas las cuales son creadas con el propósito de mejorar el bienestar de la población y disminución de la pobreza.

### **El poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación que los clientes tienen es bajo, pese a que los clientes deciden que microfinanciera se ajusta a cubrir sus necesidades y evalúan las condiciones de los créditos, facilidades de pago, atención que se les brinda, acompañamiento y capacitación en el proceso. Sin embargo, es la microfinanciera quien define sus políticas de crédito, segmentos de mercado y fija la tasa de interés.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Los fondeadores son el proveedor más importante de Microfinanciera Pro Finanzas, pueden ser nacionales e internacionales, con un alto poder de negociación y alto impacto en la continuidad de sus operaciones. En las negociaciones que los fondeadores establecen, se consideran factores económicos, políticos y sociales

que influyen directamente en la estabilidad de la microfinanciera con la que van a relacionarse.

### **Amenazas de productos y servicios sustitutos y de nuevos entrantes**

Los servicios sustitutos representan un alto grado de amenaza, debido al nicho de mercado que la microfinanciera dirige sus servicios; siendo estos aquellas personas que no tienen acceso a la banca tradicional y lo que buscan son desembolsos de dinero que conlleven un proceso rápido. Actualmente, se conoce que existen diferentes empresas que dan préstamos como las casas de empeño y prestamistas informales con políticas de crédito más prácticas y que están ligadas a la realidad económica del país; lo que provoca una disminución de cartera de clientes en la banca formal.

#### **8.2.3 Análisis de los clientes**

Dado los constantes cambios a nivel nacional, se enfrenta la problemática de proporcionar recursos a los más pobres, los programas de asistencia social son una opción para resolver este problema pero pueden generar dependencia entre los beneficiarios, ante esta situación las microfinancieras deben crear productos que se adecuan a las necesidades y condiciones del ambiente cambiante en el que nos desarrollamos actualmente, trámite rápido, brindar asesoramiento al cliente desde que se realiza el estudio de factibilidad y dar seguimiento, asegurándose que está haciendo uso adecuado del mismo.

#### **8.2.4 Análisis de los competidores**

Para Microfinanciera Pro Finanzas, es muy importante analizar la competencia, es decir, que servicios brindan, su cadena de valor, grupos estratégicos, evolución de cuotas de mercado, segmentos a los que se dirigen, etc. Estos factores permitirán obtener ventajas competitivas al momento de crear estrategias.

Microfinanciera Pro Finanzas cuenta con 51 competidores en donde cada uno ofrece servicios similares, cuentan con sus propias políticas de crédito y de servicio a los clientes. Dichos competidores están regulados por la Comisión Nacional de

Microfinanzas (CONAMI) cuya institución fue creada con el fin de brindar beneficios como: pactar libremente tasas de interés, canalizar fondos para créditos, acceder a su Central de Riesgos (cuando esta se encuentre constituida), y recibir capacitaciones para la promoción de las microfinanzas, entre otros.

A continuación, se presenta un análisis de la forma en que los competidores se desarrollan en el mercado. En este caso, se tomarán los cinco principales regulados por CONAMI:

#### 1. Microfinanciera FUNDESER

FUNDESER tiene como objetivo principal ofertar soluciones financieras a los microempresarios y pequeños empresarios, especialmente aquellos que viven en los sectores rurales del país; reflejando su compromiso con el desarrollo del país por medio de la calidad y calidez en la atención de sus servicios prestados. Por otro lado, ha conseguido la autorización para listar en la Bolsa de Valores de Nicaragua, siendo una de las instituciones de la industria financiera pionera en las negociaciones de venta de valores tales como bonos y papel comercial al público.<sup>5</sup>

Microfinanciera FUNDESER cuenta con 22 sucursales ubicadas en diferentes zonas del país. Actualmente ofrece a los clientes diferentes productos y servicios financieros, destacando de esta manera los siguientes:

**Tabla 8.4: Productos de Microfinanciera FUNDESER.**

N°	Productos
1.	<p><b><u>Crédito agrícola:</u></b> Otorgado a los pequeños productores que su fuente de ingresos es la agricultura. Cuya finalidad es proporcionar financiamiento para insumos agrícolas, inversiones e instalaciones de activo fijo.</p>

<sup>5</sup> Información obtenida a través de la página web de Microfinanciera FUNDESER <http://fundeser.com.ni/>

2.	<b><u>Créditos microempresa:</u></b> Dirigido a personas naturales propietarios de negocios con la finalidad de proporcionar financiamiento para sectores económicos como: comercio, servicios e industriales; para capital de trabajo o compra de activo fijo.
3.	<b><u>Créditos ganaderos:</u></b> Créditos otorgados a pequeños y medianos productores pecuarios cuya actividad es la crianza, desarrollo, engorde y comercialización de ganado mayor o menor. Destinado a capital de trabajo e inversión.
4.	<b><u>Créditos PYME:</u></b> Dirigido a personas naturales o jurídicas, dueños de pequeñas y medianas empresas y productores agropecuarios orientados a financiar sectores como: comercio, servicio, industria, agricultura, ganadería, turismo y construcción. Destinado para capital de trabajo, adquisición de activo, ampliación de local.
5.	<b><u>Créditos vivienda:</u></b> Es un préstamo otorgado a todos los micros, pequeños empresarios y personas asalariadas. Destinado a financiar la compra, construcción, ampliación, acabados y remodelación de su vivienda.
6.	<b><u>Créditos de consumo:</u></b> Destinado a personas naturales que deseen realizar inversiones de carácter personal.
7.	<b><u>Línea de crédito:</u></b> Destinado a personas naturales o jurídicas que poseen una actividad productiva con experiencia mínima de 1 año.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de Microfinanciera FUNDESER.<sup>6</sup>

**Tabla 8.5: Servicios de Microfinanciera FUNDESER.**

N°	Servicios
1.	<b><u>Mesa de cambio:</u></b> Servicio destinado para la compra y venta de dólares.
2.	<b><u>Recarga telefónica:</u></b> Servicio destinado para realizar recargas en tiempo aire.

<sup>6</sup> Información obtenida a través de la página web de Microfinanciera FUNDESER.  
<http://fundeser.com.ni/>

3.	<b><u>Remesas nacionales:</u></b> Servicio destinado para enviar dinero dentro del país con agilidad y confianza.
4.	<b><u>Pagos de alcaldía de Managua:</u></b> Servicio destinado para pago de impuestos de Alcaldía de Managua en todas las sucursales a nivel nacional.
5.	<b><u>Seguros:</u></b> Servicio destinado para la venta de seguros de responsabilidad civil.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de Microfinanciera FUNDESER.<sup>7</sup>

## 2. Instacredit

Instacredit tiene como objetivo principal ofrecer a sus clientes la satisfacción de sus necesidades y a la vez cumplir sus sueños. La microfinanciera tiene 13 sucursales, que están ubicadas en diferentes zonas del país. Actualmente ofrece a sus clientes diferentes servicios financieros, reflejados a continuación:

**Tabla 8.6: Servicios de Instacredit.**

N°	Servicios
1.	<b><u>Préstamo prendario:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beneficios</li> </ul> Interés sobre el saldo, tasa de interés fija, abono extraordinario, cancelación anticipada, facilidad de pago, renovación de crédito.
2.	<b><u>Préstamo personal:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beneficios</li> </ul> Interés sobre saldo, tasa de interés fija, abonos extraordinarios, cancelación anticipada, pocos requisitos, facilidad de pago, renovación de crédito.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de Instacredit<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Información obtenida a través de la página web de Microfinanciera FUNDESER.  
<http://fundeser.com.ni/>

<sup>8</sup> Información obtenida a través de la página web de Instacredit.  
<https://www.instacredit.com.ni/>

### 3. MiCrédito

Microfinanciera MiCrédito fue fundada el 1 de Julio de 2004, se enfoca en ofrecer productos diseñados para satisfacer necesidades de los clientes por medio de la adaptación de nuevas tecnologías.

Actualmente tiene 13 sucursales ubicadas en todo el país. MiCrédito posee relaciones estratégicas con el Banco América Central (BAC); en el cual se desembolsan los préstamos en las cuentas corrientes que el banco proporciona a los clientes lo que permite facilitar el proceso de retiro de dinero por medio de una tarjeta de débito que se les entrega a los clientes. MiCrédito presta a los clientes diferentes productos y servicios financieros, creados de acuerdo a sus necesidades. Los que se detallan a continuación:

**Tabla 8.7: Productos de MiCrédito.**

N°	Productos
1.	<p><b><u>Micro préstamos para negocios pequeños:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crédito Estándar</li></ul> <p>Dirigidos a micro y pequeños empresarios vinculados al sector comercio, servicio y transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crédito Rural</li></ul> <p>Disponible para agricultores, ganaderos y negocios ubicados en áreas rurales.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Créditos de Temporada</li></ul> <p>Dirigido a personas que poseen una relación crediticia con MiCrédito, los cuales cuentan con un crédito tipo “A”, y que necesiten efectivo rápido para responder a la demanda en diferentes períodos del año.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crédito Automático</li></ul> <p>Este es un producto que está disponible, siempre y cuando el cliente haya cancelado al menos dos créditos anteriores.</p>

	<p>➤ Consolidación de Deudas</p> <p>Este producto está diseñado para ser implementado conforme las necesidades de los clientes, con una tasa de interés acorde según las especificaciones y características de cada cliente.</p> <p>➤ Créditos de Personal Asalariado</p> <p>Para optar a este producto debe existir un acuerdo de colaboración suscrito entre MiCrédito y la empresa en la que labora la persona, algunos de los requisitos son: Cédula de Identidad Nicaragüense, una garantía salarial y una colilla del INSS.</p>
2.	<p><b><u>MicrédiEstudios:</u></b></p> <p>Producto destinado a emprendimientos, cursos de titulación, compra de insumos acorde al área de formación para estudiantes egresados o profesionales de las universidades del país.</p>
3.	<p><b><u>Préstamos para vivienda:</u></b></p> <p>Producto otorgado para prestatarios interesados en remodelar sus viviendas.</p>
4.	<p><b><u>Proyecto saneamiento:</u></b></p> <p>Producto destinado para financiar la construcción y mejora de servicios sanitarios de las comunidades que no cuentan con sistemas de saneamiento apropiado.</p>
5.	<p><b><u>Energía solar:</u></b></p> <p>Plan de financiamiento destinado para los clientes que quieren adquirir productos de energía solar principalmente para áreas rurales del país, en alianza con Tecnosol y Nicasol.</p>
6.	<p><b><u>Mujer emprende:</u></b></p> <p>Producto destinado a mujeres que tienen una idea de negocio, pero les falta el capital necesario. Ofrecen préstamos desde \$100.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de MiCrédito.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Información obtenida a través de la página web de MiCrédito.  
<https://www.micredito-es.com/>

**Tabla 8.8: Servicios de MiCrédito.**

N°	Servicios
1.	<p><b><u>Tarjeta ahorro – Tarjeta de débito:</u></b> Proporciona a los clientes una cuenta en BAC para acceder a préstamos.</p>
2.	<p><b><u>Seguro de vida:</u></b> Oferta a los clientes de nuestra institución. La política de seguro de vida garantiza que los familiares de los clientes de MiCrédito no quedaran un monto de deuda excesiva en caso de fallecimiento del prestatario.</p>
3.	<p><b><u>Clínica de salud:</u></b> Opera una clínica de salud preventiva para sus clientes a través de la apertura de una clínica médica ubicada en su sede central de Rubenia en Managua.</p>
4.	<p><b><u>Cambio de moneda:</u></b> Servicio provisto para la compra y venta de divisas (cambio de dólares a córdobas y viceversa).</p>
5.	<p><b><u>Cambio de cheque de gobierno:</u></b> Los clientes pueden cambiar cheques emitidos por el Gobierno en cualquiera de las sucursales.</p>
6.	<p><b><u>Recargas telefónicas:</u></b> Servicio que permite a los clientes recargar con tiempo aire sus teléfonos celulares.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de MiCrédito.<sup>10</sup>

#### 4. Pro Mujer

Es una empresa social, líder, impulsada por su misión de mejorar la calidad de vida de la mujer en América Latina a través de un conjunto de servicios financieros, de salud y de desarrollo de habilidades que les ayudan a alcanzar su máximo potencial. Desde 2016, Pro Mujer Nicaragua certificada por The Smart Campaign, un programa que destaca el compromiso de la institución con la atención y protección al cliente.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Información obtenida a través de la página web de MiCrédito.  
<https://www.micredito-es.com/>

<sup>11</sup> Información obtenida a través de la página web de ASOMIF.

Actualmente se encuentran en Carazo, León, Chinandega, Masaya, Managua, Matagalpa y Jinotega. Pro Mujer, ofrece a sus clientes los siguientes productos y servicios financieros:

**Tabla 8.9: Productos de Pro Mujer.**

N°	Productos
1.	<p><b><u>Crédito grupal:</u></b></p> <p>➤ Beneficios:</p> <p>Seguro de bajo costo y gran cobertura.</p> <p>Acceso a servicios de salud.</p> <p>Capacitaciones para tu desarrollo.</p>
2.	<p><b><u>Crédito individual:</u></b></p> <p>Otorgado para necesidades de inversión, capital de trabajo y adquisición de activos fijos.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de Pro Mujer.<sup>12</sup>

**Tabla 8.10: Servicios de Pro Mujer.**

N°	Servicios
1.	<p><b><u>Seguro por ti mujer:</u></b></p> <p>Destinado para beneficiar a las clientas que tengan un crédito grupal, en conjunto con INISER. Es de bajo costo a 0.90 de córdobas por día durante el ciclo de crédito.</p>
2.	<p><b><u>Seguro colectivo de vida:</u></b></p> <p>Destinado a beneficiar a clientas que tengan crédito individual y mitigar riesgos al momento de una eventualidad en conjunto con Seguros LAFISE.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de Pro Mujer.<sup>13</sup>

<http://asomif.org/afiliados/promujer/>

<sup>12</sup> Información obtenida a través de la página web de Pro Mujer

<https://nicaragua.promujer.org/>

<sup>13</sup> Información obtenida a través de la página web de Pro Mujer.

<https://nicaragua.promujer.org/>

## 5. SERFIGSA

Fue creada en 2009 con el principal objetivo de ofrecer financiamiento y oportunidades de crecimiento patrimonial a las familias nicaragüenses a través de diferentes productos financieros. Actualmente cuenta con 7 sucursales ubicadas en diferentes zonas del país. Los productos financieros que la empresa ofrece son los siguientes:

**Tabla N° 8.11: Productos de SERFIGSA.**

N°	Productos
1.	<b><u>Microcrédito capital de trabajo y activo fijo:</u></b> Créditos para microempresarios urbanos y rurales, cuyo interés es fortalecer su negocio a través de inversión en capital de trabajo y activo fijo y así contribuir a su crecimiento.
2.	<b><u>Crédito de oportunidad:</u></b> Créditos para microempresarios que sean clientes recurrentes de la institución destinados a poder aprovechar oportunidades de negocios de una manera ágil invirtiendo en su capital de trabajo.
3.	<b><u>Crédito agropecuario:</u></b> Créditos para pequeños productores agropecuarios que se dediquen a las actividades de repasto de ganado vacuno; la avicultura; retención de ganado vacuno, crianza y engorde de cerdo y plantaciones de riego, los cuales deseen invertir en sus actividades productivas para incrementar o mejorar la capacidad productiva, apoyando de esta manera sus procesos de capitalización.
4.	<b><u>Microcrédito de vivienda y consumo:</u></b> Créditos para microempresarios, pequeños y medianos productores agropecuarios, que tienen como objetivo realizar mejoras a su vivienda, o bien, gastarlos en necesidades personales o familiares, que impacten de una manera positiva en su calidad de vida.
5.	<b><u>Créditos personales consumo – vivienda:</u></b> Financiamiento para asalariados, receptores de remesas y pensionados que tienen como objetivo realizar mejoras a su vivienda, o bien, gastarlos en

	necesidades personales o familiares, que impacten de una manera positiva en su calidad de vida.
<b>6.</b>	<b><u>Créditos de desarrollo empresarial:</u></b> Créditos a empresarios de la PYME con actividades comerciales, de servicio y productivas (industria y agroindustria) así como a medianos productores agropecuarios, que tienen como objetivo fortalecer su negocio o capacidad productiva a través de inversión en capital de trabajo o inversión fija.
<b>7.</b>	<b><u>Emprendedoras solidarias:</u></b> Financiamiento a Grupos Solidarios conformado por 3 personas mínimo y hasta 6 como máximo cuyo interés es fortalecer su negocio a través de inversión en capital de trabajo y activo fijo, de esta manera contribuir a su crecimiento.
<b>8.</b>	<b><u>Mejora de vivienda progresiva para grupo solidario:</u></b> Créditos individuales a miembros activos de un grupo solidario que estén destinados para mejoras de vivienda y así mejorar su calidad de vida de una manera progresiva, por medio de la adquisición y transporte de materiales, así como pago de mano de obra.
<b>9.</b>	<b><u>Crédito mujer, Tengo derecho:</u></b> Créditos individuales a miembros activos de un grupo solidario que requieren pequeños montos de financiamiento para atender sus necesidades particulares, contribuir a su autocuidado y a mejorar cambios positivos en sus vidas, por medio de la adquisición de bienes para su cuidado personal y pago de servicios para mejorar su imagen personal.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la página web de SERFIGSA.<sup>14</sup>

## **Análisis de competidores**

Como se refleja en la descripción de cada competidor, se observa que todos tienen un objetivo en común; el cual es satisfacer las necesidades de los clientes por medio del otorgamiento de crédito cuyo fin principal es apoyarlos para aumentar su patrimonio y a su vez mejorar los índices de pobreza del país. Las microfinancieras

<sup>14</sup> Información obtenida a través de la página web de SERFIGSA.  
<https://www.serfigsa.com.ni/>

mencionadas, en su mayoría no solo dirigen su negocio a otorgar créditos, sino que ofrecen a sus clientes diversos servicios como pago alcaldías, seguros de vida, mesa de cambio, envíos de remesas, entre otros.

En el caso de sus productos financieros (créditos) que ofrecen; estos están dirigidos a diferentes rubros; siendo los que más prevalecen para sector agrícola y mejoras de vivienda.

### **8.3 Diagnóstico de la situación**

Al realizar el análisis externo e interno, se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la microfinanciera posee, las cuales servirán para la creación de estrategias y a la vez que estas sean implementadas de la forma correcta para hacer frente a los factores internos y externos.

#### **8.3.1 Fortalezas**

Del análisis interno realizado se obtuvieron las fortalezas, es decir los recursos humanos, financieros y tecnológicos que Microfinanciera Pro Finanzas posee y que le permiten seguir operando. Entre las fortalezas identificadas se destacan las siguientes:

- Sólida reputación, con más de 28 años ofreciendo servicios financieros en el país.
- Posee respaldo internacional por su sede central en Washington.
- Personal calificado para desarrollar nuevas formas de negocios y transmitir confianza a los clientes.
- Tiene presencia en 6 sedes regionales y 295 puntos de colecturía.
- Cuenta con dominio en el mercado de las microfinanzas.
- Ofrece una tasa de inclusión financiera baja.

#### **8.3.2 Oportunidades**

Del análisis externo realizado, se obtuvieron las oportunidades, es decir aquellos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos que el mercado ofrece y que puede servir de gran utilidad para el crecimiento de la microfinanciera y a la vez

mantener su reconocimiento a nivel nacional. Entre las oportunidades identificadas están:

- Incremento en la demanda de productos financieros
- Mejoras en herramientas tecnológicas avanzadas.
- Surgimiento de nuevos mercados.

### **8.3.3 Debilidades**

En el análisis interno, también se encuentran aquellos elementos que actúan en contra de un resultado exitoso para la microfinanciera, es decir aquellas debilidades a nivel de procesos y de recursos las cuales dificultan la continuidad de sus operaciones. Las debilidades identificadas fueron:

- Disminución en la cartera de clientes en un 92% en comparación con el año 2017.
- Tiempo de respuesta a solicitud de créditos muy amplios.
- Reducción del recurso humano en un 70%.
- Pérdidas acumuladas en el periodo 2021-2020.
- Mantiene el mismo portafolio de productos y servicios financieros desde antes del 2018.
- Poca adopción de plataformas tecnológicas.
- No poseen plan de incentivo atractivo para los colaboradores.
- Limitaciones crediticias.

### **8.3.4 Amenazas**

Del análisis externo también se identificaron las amenazas, las cuales son todos los factores que impiden el crecimiento de la microfinanciera en el mercado y que esta se mantenga bien posicionada en comparación a su competencia. Las amenazas identificadas fueron:

- Alto grado de emigración de la población nicaragüense a partir del 2018.
- Incertidumbre de fondeadores internacionales para establecer negocios, por el riesgo país.

- Nuevos competidores en el mercado que ofrecen productos y servicios sustitutos de forma rápida y ágil.
- Incapacidad de pago de los clientes debido al efecto negativo de tercer año de recesión.
- Ambiente legal y regulatorio incierto en el país.

#### **8.4 Matriz DAFO**

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de la situación externa e interna de la microfinanciera; se realiza la Matriz DAFO, el cual consiste en realizar una combinación entre las fortalezas y amenazas para crear estrategias donde se utilicen las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. De la misma manera se realiza una combinación entre las debilidades y amenazas con el fin de crear tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por otro lado están las combinaciones entre las fortalezas y oportunidades para crear estrategias donde se utilicen las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas. Así mismo la combinación entre las debilidades y oportunidades para crea estrategias con el objetivo de superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas. Para Microfinanciera Pro Finanzas se obtuvieron las siguientes estrategias a través de la Matriz DAFO:

**Tabla 8.12: Matriz DAFO**

<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <p><b>F1.</b> Sólida reputación, con más de 28 años ofreciendo servicios financieros en el país.  <b>F2.</b> Posee respaldo internacional por su sede central en Washington.  <b>F3.</b> Personal calificado para desarrollar nuevas formas de negocios y transmitir confianza a los clientes.  <b>F4.</b> Tiene presencia en 6 sedes regionales y 295 puntos de colecturía.  <b>F5.</b> Cuenta con dominio en el mercado de las microfinanzas.  <b>F6.</b> Ofrece una tasa de inclusión financiera baja.</p>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <p><b>D1.</b> Disminución en la cartera de clientes en un 92% en comparación con el año 2017.  <b>D2.</b> Tiempo de respuesta a solicitud de créditos muy amplios.  <b>D3.</b> Reducción del recurso humano en un 70%.  <b>D4.</b> Pérdidas acumuladas en el periodo 2021-2020.  <b>D5.</b> Mantiene el mismo portafolio de productos y servicios financieros desde antes del 2018.  <b>D6.</b> Poca adopción de plataformas tecnológicas.  <b>D7.</b> No poseen plan de incentivo atractivo para los colaboradores.  <b>D8.</b> Limitaciones crediticias.</p>	
<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <p><b>O1.</b> Incremento en la demanda de productos financieros.  <b>O2.</b> Mejoras en herramientas tecnológicas avanzadas.  <b>O3.</b> Surgimiento de nuevos mercados.</p>	<p><b>F3.F5.O3</b> Diseñar productos y servicios financieros que se adecuen a las necesidades actuales.</p> <p><b>F6.O1</b> Ampliación del mercado meta.</p>	<p><b>D2.D6.O2</b> Aumentar el uso de tecnologías en los procesos de créditos.</p> <p><b>D3.O1</b> Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, que permitan llegar a más clientes, con estructura de costo más bajas.</p> <p><b>D5.O3</b> Ofrecer servicios no financieros.</p>
<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <p><b>A1.</b> Alto grado de emigración de la población nicaragüense a partir del 2018.  <b>A2.</b> Incertidumbre de fondeadores internacionales para establecer negocios, por el riesgo país.  <b>A3.</b> Nuevos competidores en el mercado que ofrecen productos y servicios sustitutos de forma rápida y ágil.  <b>A4.</b> Incapacidad de pago de los clientes debido al efecto negativo de tercer año de recesión.  <b>A5.</b> Ambiente legal y regulatorio incierto en el país.</p>	<p><b>F2.A5</b> Rediseñar políticas de crédito para mitigar el riesgo y mantener niveles de mora bajo.</p> <p><b>F1.F6.A4</b> Diseñar un plan de reestructuración de deuda para clientes con intención de pago.</p>	<p><b>D1.D4.A1</b> Diseñar un plan de fidelización para los clientes actuales.</p> <p><b>D1. A3.</b> Maximizar disponibilidad de capital actual.</p> <p><b>D2.A3</b> Optimizar procesos de crédito.</p> <p><b>D8.A2.</b> Inyección de capital.</p>

## IX. CAPÍTULO II: ESTRATEGIAS OPERATIVAS

### 9.1 Misión

#### Actual

Disminuir la pobreza a través de soluciones duraderas que ayuden a las personas a incrementar su patrimonio, crear empleo y mejorar su calidad de vida.

#### Propuesta

Contribuir al progreso de las familias nicaragüenses, mediante soluciones financieras duraderas que ayuden a incrementar su patrimonio, crear empleos y mejorar su calidad de vida.

### 9.2 Visión

#### Actual

Actualmente en la microfinanciera no se ha llevado a cabo la creación de una visión.

#### Propuesta

Ser una microfinanciera de referencia a nivel nacional, comprometida con la comunidad e individuos en ofrecer productos y servicios financieros innovadores.

### 9.3 Valores

#### Actual

Actualmente no se han definido los valores que reflejen la identidad de la microfinanciera.

#### Propuesta

Calidez: Hacer que los colaboradores y clientes se sientan como en casa, la promoción del trato amable, buena predisposición para escuchar y entender sus problemas e inquietudes.

Trabajo en equipo: Promover la necesidad de que los colaboradores trabajen en una misma dirección.

Responsabilidad: Garantizar al cliente el cumplimiento de las políticas y procesos durante todas sus gestiones.

Confianza: Crear relaciones comerciales con los clientes, acompañándolos previo, durante y posterior al proceso de su crédito.

Flexibilidad: Dispuestos a adaptarse a las nuevas ideas provenientes de los cambios en el entorno, agregando valor al desempeño de la microfinanciera.

#### **9.4 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos representan los resultados que se esperan al seguir determinadas estrategias. Para el caso de la microfinanciera se realizó un análisis a través de las estrategias desarrolladas en la Matriz DAFO, con el fin de conocer cuáles eran los objetivos que se querían plantear, por lo tanto, se establecen los siguientes:

- Fortalecer el patrimonio de la microfinanciera a través de nuevas fuentes de fondeo.
- Aumentar la competitividad ofreciendo al mercado nuevos productos y servicios financieros y no financieros que permitan el incremento de los ingresos.
- Mejorar los procesos de gestión interna, que aseguren la sostenibilidad y desempeño de la microfinanciera.
- Fortalecer los canales alternativos de atención al cliente.
- Diseñar estrategias de promoción para los productos - servicios financieros y no financieros con la finalidad de incrementar la cartera de clientes.

#### **9.5 Estrategias**

Al realizar el análisis de la situación e implementar la matriz DAFO surgieron las siguientes estrategias, de las cuales están clasificadas de la siguiente manera:

## 9.5.1 Estrategias corporativas

De las cuales se dividen en estrategias de cartera y de crecimiento.

### Estrategias de cartera

Este tipo de estrategias son las encargadas de marcar el camino a seguir en un futuro para la Microfinanciera, ya que presenta las diferentes combinaciones de productos y mercados que se deben tomar en cuenta para continuar con el desarrollo de la microfinanciera. En la siguiente matriz, se reflejan las estrategias que se proponen a partir de la Matriz DAFO anteriormente reflejada.

**Tabla 9.1: Matriz de Dirección de Crecimiento (ANSOFF)**

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	<p><b>Penetración de mercado</b></p> <p>Ampliación del mercado meta. (F6.O1)</p> <p>Diseñar un plan de fidelización para los clientes actuales. (D1.D4.A1)</p> <p>Aumentar el uso de tecnologías en los procesos de créditos. (D2.D6.O2)</p> <p>Optimizar procesos de crédito. (D2.A3)</p>	<p><b>Desarrollo de nuevos productos</b></p> <p>Diseñar productos y servicios financieros que se adecuen a las necesidades actuales. (F3.F5.O3)</p>
Nuevos	<p><b>Desarrollo de nuevos mercados</b></p> <p>-</p>	<p><b>Diversificación</b></p> <p>Ofrecer servicios no financieros. (D5.O3)</p>

Fuente: Elaboración propia a través del libro de "El Plan Estratégico en la Práctica" (2009)

### Estrategias de crecimiento

Entre las estrategias de crecimiento que se recomienda para la microfinanciera está:

- Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, que permitan llegar a más clientes, con estructura de costo más bajas. (D3.O1)

Por medio de la estrategia planteada, se pueden aprovechar las diferentes ventajas que este proceso ofrece, ya que se pueden reducir costos lo que favorece al desempeño de la microfinanciera.

### **9.5.2 Estrategias funcionales**

Entre las estrategias funcionales se abarcaron las siguientes:

- Rediseñar políticas de crédito para mitigar el riesgo y mantener niveles de mora bajo. (F2.A5)
- Diseñar un plan de reestructuración de deuda para clientes con intención de pago. (F1.F6.A4)
- Maximizar disponibilidad de capital actual. (D1. A3)
- Inyección de capital. (D8.A2)

## **X. CAPÍTULO III: DECISIONES OPERATIVAS**

### **10.1 Plan operativo anual**

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se elaboró el Plan Operativo Anual para el año 2022. Dicho plan fue creado bajo 4 perspectivas: financiera, procesos, alianzas y los clientes, con el fin de incorporar actividades que se adecúen a potenciar esos aspectos.

En la perspectiva financiera, se abarca dos objetivos cuyo fin principal es fortalecer el patrimonio de la microfinanciera y aumentar su competitividad. Las actividades propuestas se realizaron acorde las necesidades de colocación de créditos, la creación de productos - servicios financieros y no financieros; así como también de las oportunidades de financiamiento por parte del holding. La fecha para cumplir las actividades está contemplada entre el segundo y tercer trimestre del año, con un presupuesto aproximado de U\$4,500.

Así mismo, la perspectiva de procesos aborda un objetivo que busca la mejora de los procesos de gestión interna. Las actividades plateadas buscan la reestructuración de deuda, diseño de políticas de crédito, optimización de los procesos de crédito y el uso de nuevas tecnologías. El periodo para su cumplimiento está contemplado en el segundo trimestre de 2022; sin embargo, ciertas actividades por su naturaleza se mantendrán permanentemente. El presupuesto destinado es aproximadamente de U\$400.

Por otro lado, la perspectiva de alianza, busca cumplir un objetivo cuya intención es creación de alianzas estratégicas que permitan ofrecer nuevos canales de atención a los clientes. Las actividades correspondientes están destinadas a crear nuevas ventanillas de atención al cliente y alianzas con instituciones financieras y comerciales. El periodo de cumplimiento serán los dos últimos trimestres de 2022 y se pretende que estas alianzas una vez creadas se mantengan permanentemente, el presupuesto destinado es de aproximadamente U\$6,400.

En el caso de la perspectiva de clientes, esta se enfoca en un objetivo que pretende aumentar la cartera de clientes de la microfinanciera. Acciones concretas que

conlleva la creación de un plan de mercadeo que orientará a la microfinanciera a la detección de nuevas oportunidades, crear un flujo de nuevos clientes para cumplir las metas propuestas y a la vez fidelizar a sus clientes actuales. El plazo de realización de actividades está contemplado en el segundo trimestre de 2022, el presupuesto estimado es de aproximadamente U\$6,000.

El Plan Operativo Anual 2022 está estructurado de la siguiente manera:

**Tabla N° 10.1: Plan Operativo Anual 2022**

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	INDICADOR	PLAZO	RECURSOS	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Fortalecer el patrimonio de la microfinanciera a través de nuevas fuentes de fondeo.	D1.A3 Maximizar la disponibilidad de capital actual.	Plan de colecturía y recuperación.	Gerencia de Negocio	Mantener mora de cartera corriente entre un 3-5% mensual.	Monto recibido en colecturía. Monto recibido en recuperación.	abr-22	Empresas de recuperación.	\$ -
			Análisis de crédito para disminuir riesgo crediticio en las colocaciones.		Recuperar el 20% de cartera saneada.	Políticas de evaluación de crédito.	Permanente	Taller de entrenamiento a oficiales de crédito sobre políticas de crédito. Salón para taller.	\$ -
			Retomar desembolsos para crecimiento de cartera.		Colocar crédito según cuadro de proyección.			Monto de desembolso mensual.	abr-22
		D8.A2. Inyección de capital.	Presentar a accionistas (holding) plan estratégico a mediano y largo plazo.		Gerente General y Gerencia Financiera.	Aumento de patrimonio en un 40%.	Plan estratégico autorizado.	abr-may 22	Viáticos de viaje de Gerente General y Gerencia Financiera.
	Aumentar la competitividad ofreciendo al mercado nuevos productos y servicios financieros y no financieros que	F3.F5.O3 Diseñar productos y servicios financieros que se adecuen a las necesidades actuales.	Realizar estudios de mercado, que permitan conocer las necesidades actuales y diseñar producto acorde.	Gerencia de Negocio y Gerencia de Mercadeo.	Lanzamiento de 3 nuevos productos financieros. Colocación de nuevos productos	Nuevos productos y servicios financieros ofertados. Clientes	abr-22	Personal para realizar estudio. (10 personas)	\$ 2,000.00

	permitan el incremento de los ingresos.		Diseñar propuesta de nuevos productos y servicios financieros y presentar a la junta para aprobación.	Junta Directiva, Gerencia de Negocio y Gerencia de Mercado.	financieros.		may-22	Sala de medios. Programa de reuniones para presentación.	\$ -
		D5.O3 Ofrecer servicios no financieros.	Firmar acuerdos con instituciones para ofrecer servicios de pago de remesas, servicios básicos, recargas y seguros.	Gerencia de Negocio	Firmar acuerdos con 2 empresas de remesas. (Western Union-RIA) Acuerdos con Enacal, Unión Fenosa, Claro y Tigo. Acuerdo con Serinsa.	Número de acuerdos firmados. Nuevos servicios no financieros ofertados. Clientes	jul-ago 22	Sala de medios. Reuniones para negociación.	\$ 500.00
PROCESOS	Mejorar los procesos de gestión interna, que aseguren la sostenibilidad y desempeño de la microfinanciera.	F2.A5 Rediseñar políticas de crédito para mitigar el riesgo y mantener niveles de mora bajo.	Identificar necesidades actuales para creación de política y posterior revisión y aprobación.	Gerente General, Gerencia de Negocio y Junta Directiva	Mora de cartera corriente entre un 3-5% mensual.	Divulgación de política.	jun-22	Viáticos de visitas a sucursales. Programa de reuniones para evaluación.	\$ 400.00
		F1.F6.A4 Diseñar un plan de reestructuración de deuda para clientes con intención de pago.	Validar lista de clientes en mora.	Gerente General, Gerencia de Negocio, Gerentes de Sucursal y Jefe de Call Center	Mora de cartera reestructurada entre 3-5% mensual.	Número de créditos en mora Vs Número de créditos reestructurados.	abr-may 2022	Reporte de clientes en mora generado por sistema.	\$ -
			Elaborar propuesta de reestructuración de deuda. Revisión y aprobación de plan.					Miembros de la Gerencia de Riesgo. Aprobación Gerencia General.	
		D2.A3 Optimizar procesos de crédito.	Revisar la cantidad oficiales vs demanda de solicitudes de crédito.	Gerencia de Negocios	Respuesta a la solicitud de crédito en 24 horas.	Número de solicitudes de crédito Vs Número de solicitudes de crédito	Permanente	Lista de oficiales de crédito por sede emitido por Recursos Humanos.	\$ -

			Definir 2 cortes diarios para asignación de solicitudes de crédito a oficiales.						Cantidad de solicitudes promedio por Gerente de sucursal.	
			Validar solicitud de crédito en menos de 24 horas para su aprobación o negación.							
			Realizar aprobación o negación de crédito en menos de 48 horas posterior a la recepción de solicitud de crédito.							
			D2.D6.O2 Aumentar el uso de tecnologías en los procesos de créditos.							
			Digitalizar los procesos de créditos.	Gerencia de Negocios y Gerencia de Sistemas	100% de los clientes que solicitan créditos son informados del status de su solicitud a través de la aplicación.	Proyectos tecnológicos desarrollados.	Permanente	Taller de entrenamiento a oficiales de crédito sobre instrumentos digitales utilizados.  Plataforma para llevar a cabo el taller.	\$ -	
			Crear aplicación que permita al cliente e involucrados dar seguimiento a cada caso de crédito para saber el status del mismo.						\$ -	
ALIANZA	Fortalecer los canales alternativos de atención al cliente.	D3.O1 Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, que permitan llegar a más clientes, con estructura de costo más bajas.	Aumentar la cantidad de ventanillas de atención al cliente en puntos de pago de terceros.	Gerencia de Negocio y Gerencia de Mercado	2 ventanillas de atención al cliente. (Estelí y León)  Firma de acuerdo con Banpro.	Alianzas establecidas.	oct-nov-dic 2022	Contratistas  Personal de atención.	\$ 6,400.00	
			Crear nuevas alianzas con instituciones financieras y comercios donde los clientes puedan realizar sus pagos y desembolsos.						Reuniones para negociaciones.  Lista de instituciones de servicios con mayor cobertura en el país.	\$ -

<b>CLIENTES</b>	Diseñar estrategias de promoción para los productos - servicios financieros y no financieros con la finalidad de incrementar la cartera de clientes.	F6.O1 Ampliación del mercado meta.	Diseñar un plan de mercadeo para nichos de mercado desatendidos por la competencia.	Gerencia de Negocio y Gerencia de Mercadeo	Aumento del 20% de cartera de clientes mensual en relación al número de clientes actuales.	Volumen de cartera.	may-22	Agencia de publicidad. Informe de metas trimestrales de Gerencia de Negocios.	\$ 6,000.00
		Ejecutar plan de marketing.	may-22				Agencia de publicidad.		
	Diseñar estrategias de promoción para los productos - servicios financieros y no financieros con la finalidad de incrementar la cartera de clientes.	D1.D4.A1 Diseñar un plan de fidelización para los clientes actuales.	Ofrecer un producto rápido y con mejores tasas de intereses para clientes recurrentes.	Gerencia de Negocio y Gerencia de Mercadeo	Renovación de línea de crédito del 80% de clientes actuales.	Aprobación de nuevo producto.	abr-22	Sala de medios.	\$ -

## 10.2 Proyección de colocación

A continuación, se presenta proyección de colocación de créditos a partir de abril de 2022, el cual servirá para afianzar el plan operativo anual de la Microfinanciera, y cumplir los objetivos planteados. Dicha proyección determina la meta de colocación mensual y la necesidad de efectivo para el cumplimiento de la misma, tomando como referencia el saldo de cartera bruta al 31 de diciembre de 2021, un crecimiento de cartera proyectada de aproximadamente 12% durante el año en curso. La meta de colocación proyectada es de C\$113,000,000 considerando pagos en concepto de colecturía por C\$ 81,000,000 por ende Microfinanciera Pro Finanzas requiere de un fondeo de C\$ 32,000,000, que equivale aproximadamente a U\$ 1,000,000. (Ver tabla 10.2)

**Tabla N° 10.2: Proyección de colocación 2022**  
(Cifras dadas en millones de córdobas)

	30-Apr-22	31-May-22	30-Jun-22	31-Jul-22	31-Aug-22	30-Sep-22	31-Oct-22	30-Nov-22	31-Dec-22	TOTAL
Saldo Inicial (cartera Bruta)	263,000,000	262,000,000	261,000,000	264,000,000	270,000,000	276,000,000	282,000,000	286,000,000	292,000,000	
(+) Prestamos desembolsados	8,000,000	8,000,000	12,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	13,000,000	15,000,000	12,000,000	<b>113,000,000</b>
(-) Prestamos pagados (Colecturia)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	(9,000,000)	<b>(81,000,000)</b>
Balance Final	262,000,000	261,000,000	264,000,000	270,000,000	276,000,000	282,000,000	286,000,000	292,000,000	295,000,000	

Fuente: Informe de Estados Financieros de Microfinanciera Pro Finanzas 2021.

### 10.3 Proyección financiera

Tomando en consideración la proyección de colocación de la tabla 10.2 y con el fin de demostrar que las actividades planteadas brindarían utilidades a la empresa, se realizó una proyección financiera. Dicha proyección demuestra que mensualmente se obtendrán utilidades las cuales permitirán la continuidad de las operaciones en el mercado. Mostrando como resultado utilidades mayores a C\$2,000,000 desde el primer mes en que se inician las colocaciones.

Para la proyección partimos de un promedio de cartera bruta a partir de abril 2022, una tasa de rendimiento de cartera del 46% mensual, considerando gastos por interés del 7.5% mensual con respecto a la cartera promedio, que corresponden a los intereses más capital que deben ser pagados a fondeadores de manera mensual, adicional se consideró un 6% que equivale a la provisión de cartera y gastos operativos de C\$3,600,000 e impuestos. (Ver tabla 10.3)

**Tabla N° 10.3: Proyección financiera 2022**  
(Cifras dadas en millones de córdobas)

	30-Apr-22	30-May-22	30-Jun-22	31-Jul-22	31-Aug-22	30-Sep-22	31-Oct-22	20-Nov-22	31-Dec-22
<b>Cartera Promedio</b>	<b>262,250,000.00</b>	<b>260,750,000.00</b>	<b>261,250,000.00</b>	<b>265,250,000.00</b>	<b>270,750,000.00</b>	<b>276,250,000.00</b>	<b>280,750,000.00</b>	<b>285,250,000.00</b>	<b>289,250,000.00</b>
Ingresos por Intereses (46%)	10,052,916.67	9,995,416.67	10,014,583.33	10,167,916.67	10,378,750.00	10,589,583.33	10,762,083.33	10,934,583.33	11,087,916.67
Gastos por Intereses (7.5%)	-1,639,062.50	-1,629,687.50	-1,632,812.50	-1,657,812.50	-1,692,187.50	-1,726,562.50	-1,754,687.50	-1,782,812.50	-1,807,812.50
<b>Margen Financiero</b>	<b>8,413,854.17</b>	<b>8,365,729.17</b>	<b>8,381,770.83</b>	<b>8,510,104.17</b>	<b>8,686,562.50</b>	<b>8,863,020.83</b>	<b>9,007,395.83</b>	<b>9,151,770.83</b>	<b>9,280,104.17</b>
Gastos por Provisiones (6%)	-1,311,250.00	-1,303,750.00	-1,306,250.00	-1,326,250.00	-1,353,750.00	-1,381,250.00	-1,403,750.00	-1,426,250.00	-1,446,250.00
Gastos Operativos	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00	-3,600,000.00
<b>Utilidad antes Impuestos</b>	<b>3,502,604.17</b>	<b>3,461,979.17</b>	<b>3,475,520.83</b>	<b>3,583,854.17</b>	<b>3,732,812.50</b>	<b>3,881,770.83</b>	<b>4,003,645.83</b>	<b>4,125,520.83</b>	<b>4,233,854.17</b>
Impuestos (30%)	-1,050,781.25	-1,038,593.75	-1,042,656.25	-1,075,156.25	-1,119,843.75	-1,164,531.25	-1,201,093.75	-1,237,656.25	-1,270,156.25
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,451,822.92</b>	<b>2,423,385.42</b>	<b>2,432,864.58</b>	<b>2,508,697.92</b>	<b>2,612,968.75</b>	<b>2,717,239.58</b>	<b>2,802,552.08</b>	<b>2,887,864.58</b>	<b>2,963,697.92</b>

Fuente: Informe de Estados Financieros de Microfinanciera Pro Finanzas 2021.

## XI. CONCLUSIONES

Al finalizar el plan estratégico de Microfinanciera Pro Finanzas, se logró el alcance de cada uno de los objetivos, llegando a las siguientes conclusiones:

- Por medio del diagnóstico interno de la microfinanciera se logró detectar de que estaba siendo afectada por factores internos y externos. En el contexto externo se observó una disminución significativa de clientes, producto de la crisis política del 2018 y el COVID-19; lo que afecta directamente a la cartera de clientes de la microfinanciera. Por otro lado, en el contexto interno no se estaba adecuando a la nueva realidad del país ya que continuaba ofreciendo productos y servicios financieros que no cubren las necesidades actuales de los clientes, así como también las limitaciones de fondeo que presenta.
- A través del análisis de la situación interna y externa, se identificaron fortalezas y oportunidades que hacen a Microfinanciera Pro Finanzas, ser más competitiva en el mercado microfinanciero, así como también sus debilidades y amenazas, que monitoreando los cambios de entorno y tomando acciones directas, pueden ser mitigables.
- Al hacer uso de la matriz DAFO se determinaron que las estrategias que más se adecuaban a la situación actual de la microfinanciera estaban determinadas por cuatro aspectos: financiero en el cual se necesita optar por nuevas fuentes de fondeo, retomar desembolsos de crédito, así como también ampliar la cartera de productos y servicios financieros y no financieros; en lo que respecta a procesos se necesita optimizar el tiempo en los procesos, reestructurar la deuda para clientes con intención de pago y hacer uso de tecnologías que mejoren los procesos de aprobación de crédito; en relación a las alianzas la apertura de nuevas ventanillas de atención al cliente en zonas donde no se tiene presencia, así como también crear alianzas con instituciones financiera que tengan mayor presencia en el país y en el aspecto de los clientes se necesita crear campañas de mercadeo para dar a conocer los productos y servicios que la microfinanciera brinda y a la vez ampliar la cartera de clientes.

- Mediante la realización del Plan Operativo Anual se determinaron las actividades más importantes que la microfinanciera debe de realizar con el fin de cumplir los objetivos estratégicos propuestos. Estas actividades deben ser cumplidas mes a mes y deben ser revisadas anualmente. Los indicadores de seguimiento, son una herramienta de control que permitirán a la Gerencia General, monitorear el avance y cumplimiento, referente a los plazos establecidos.

## **XII. RECOMENDACIONES**

- Dar a conocer a todo el personal de la institución las estrategias planteadas, el compromiso de todos los colaboradores será clave para el cumplimiento de plan, y así lograr los objetivos establecidos.
- Es necesario que Microfinanciera Pro Finanzas, revise su estructura de costo actual, y la adecue a sus niveles de negocio.
- Se debe tomar en consideración incorporar en el portafolio de productos, créditos menores a U\$500, que históricamente han sido los más rentables para las microfinancieras.
- Retomar la opción de créditos grupales en su portafolio de productos, que faciliten el acceso de más personas a la banca tradicional y permita minimizar el riesgo para la institución.
- Se recomienda la realización de reuniones trimestrales entre todos los Gerentes de área para evaluar el avance y cumplimiento del Plan Operativo Anual.

### **XIII. BIBLIOGRAFÍA**

Banco Central de Nicaragua. (2020). *Informe Anual*. Managua.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Ley No. 769 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas. (11 de Julio de 2011). Managua, Nicaragua: La Gaceta, Diario Oficial N°. 128.

R., D. F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *El Plan Estratégico en la Práctica* (Segunda Edición ed.). Esic.

## XIV. APÉNDICE

### Apéndice I: Estructura de Entrevistas a los Gerentes de Microfinanciera Pro Finanzas

#### 1. Formato de preguntas realizadas al Gerente General

Objetivo: Conocer la opinión y percepción del Gerente General con respecto a la situación de Microfinanciera Pro Finanzas

Cuestionario:

- a) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como Gerente General en Microfinanciera Pro Finanzas?

*Desde Enero del 2018 trabajo para Pro Finanzas (4 años)*

- b) ¿Considera que la misión y la visión de la empresa están relacionadas con el giro actual?

*Claro que sí, nuestro enfoque es el mismo desde los inicios, te lo diré en pocas palabras, nuestro mayor mercado lo representa esos clientes que no tiene acceso a la banca formal, por muchos factores como tamaño de los negocios, falta de garantía, distancia entre otros.*

- c) ¿Cuál cree usted que es la imagen que proyecta Microfinanciera Pro Finanzas actualmente?

*Es una pregunta muy interesante y la mejor respuesta sería de nuestros clientes, espero que nos vean como un gran aliado en sus negocios, un apoyo financiero para crecer en un mercado de mucha competencia.*

- d) ¿Cómo considera el desempeño de Microfinanciera Pro Finanzas en los últimos 3 años?

*Han sido los 3 años más complicados, no solo para Pro finanzas, toda la industria ha enfrentado muchos problemas en el país, dos temas muy conocidos por todos los nicaragüenses, nuestro recurso humano se ha mantenido enfocado y dando*

*todo su esfuerzo para mantenernos competitivos, quisiéramos estar mejor, pero los factores externos y que no controlamos han desacelerado ese gran trabajo que se venía realizando, y el cual esperamos retomar a corto plazo.*

e) ¿Cuál es el principal motor para impulsar la Microfinanciera Pro Finanzas?

*El negocio, somos gente de negocio y eso nos impulsa a seguir adelante.*

f) ¿Cuáles considera que son los aspectos que diferencian a MicroFinanciera Pro Finanzas de la competencia?

*Basado en mi experiencia este es un punto en donde todos en la industria tratamos de hacer algo diferente, ya que el producto final es el mismo, dinero, el punto es quien lo hace mejor, son muchos aspectos, como atención, calidez, respeto, respuesta oportuna, el acceso a nuestros prestamos que es uno de nuestros pilares principales.*

g) ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas de Microfinanciera Pro Finanzas?

*Nuestra principal fortaleza es nuestro recurso humano, personas bien identificadas con lo que somos, lo que hacemos y lo que buscamos, podría mencionarte nuestro respaldo internacional, pero la verdad que el dinero no trabaja solo, yo muy contento con todo mi equipo.*

h) ¿Qué cree usted que está haciendo mejor la competencia?

*Me inquieta más lo que hicieron mejor, y nosotros también lo pudimos haber hecho, y hasta mejor que ellos, pero esto significaba cambiar nuestra misión y no poder atender a muchos de nuestros mejores clientes actualmente, te pondré un ejemplo, ellos mejoraron en el sistema de garantía, dicha mejora puede estar asegurando una mejor recuperación actualmente, pero si yo hacía eso muchos de mis mejores clientes ya no clasifican, en sus inicios no tenían garantías, y eso desviaba todos nuestros objetivos, preferimos quedarnos y mantener nuestra esencia.*

i) ¿Qué aspectos cree que deberían mejorarse para ser más competitivos?

*Un tema muy importante es mejorar nuestros procesos, este es un mercado que día a día se acelera, demandando respuestas más rápido. Recuerdo que antes los clientes podían esperar días para sus desembolsos, hoy nos retrasamos y alguien más puede llegar y lo perdimos, un servicio oportuno marca una gran diferencia.*

j) ¿Hacia dónde considera usted que deberían orientarse?

*Nuestra misión está bien definida, estamos donde debemos estar, solo queremos ser los preferidos de todos, nacimos para atender a este tipo de clientes, y es nuestra razón de ser, darles un mejor servicio cada día es nuestra orientación.*

## **2. Formato de preguntas realizadas al Gerente Financiero**

Objetivo: Conocer las opinión y percepción del Gerente Financiero con respecto al desempeño financiero de Microfinanciera Pro Finanzas.

Cuestionario:

a) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como Gerente Financiero en Microfinanciera Pro Finanzas?

*5 años y medio.*

b) ¿Cuál cree usted que es la imagen que proyecta Microfinanciera Pro Finanzas actualmente?

*Creo que tanto nuestros clientes, como el público en general, saben que la difícil situación por la que está pasando la empresa, es el resultado de la crisis socio-política por la cual atraviesa el país desde hace 3 años y medio.*

c) ¿Cómo considera el desempeño de Microfinanciera Pro Finanzas en los últimos 3 años?

*Como resultado de la crisis, el desempeño de la empresa se ha deteriorado en los últimos 3 años. A pesar de los esfuerzos, tanto de la Gerencia, Junta Directiva y*

*Accionistas, y luego de muchos esfuerzos por normalizar la mora y reforzar el patrimonio, se ha tenido que priorizar la liquidez sobre el desempeño operativo y financiero.*

d) ¿Cómo considera la posición financiera actual de Microfinanciera Pro Finanzas?

*En este momento es delicada, estamos trabajando en garantizar la continuidad de la operación en el mediano plazo.*

e) ¿Qué aspectos financieros cree que deberían mejorarse para ser más competitivo?

*Si la estrategia de la empresa llegara a cambiar, se deberá reforzar el patrimonio, asegurar fondeo a bajo costo, y establecer una estrategia financiera enfocada en préstamos menores a \$500, que históricamente han sido el producto más rentable de la financiera.*

f) ¿Cómo califica la relación con los proveedores de fondos?

*Es muy buena, en ningún momento se dejaron de cumplir los compromisos, tanto de intereses como de capital, y finalmente se logró establecer un acuerdo de restructuración de la deuda, en consenso con todo el grupo de fondeadores internacionales, el cual también se ha venido cumpliendo de acuerdo a lo acordado.*

### **3. Formato de preguntas realizadas al Gerente de Negocios**

Objetivo: Conocer la opinión y percepción del Gerente de Negocios con respecto a la posición de Microfinanciera Pro Finanzas en el mercado.

Cuestionario:

a) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como Gerente de Negocio en Microfinanciera Pro Finanzas?

*8 años.*

b) ¿Cuál cree usted que es la imagen que proyecta Microfinanciera Pro Finanzas actualmente?

*La imagen que se proyecta es una institución accesible y con excelente atención para los microempresarios.*

c) ¿Qué imagen le gustaría que proyectara?

*Me gustaría que se proyectara como una institución con atención personalizada, ágil y como una política de retención al cliente apoyándole de acuerdo a sus necesidades financieras.*

d) ¿Qué opina acerca del desempeño de Microfinanciera Pro Finanzas en los últimos 3 años?

*Los últimos tres años han sido de muchos retos por la situación socioeconómica y la pandemia de COVID-19. Estos retos nos han llevado a revisar nuestros costos, la forma de hacer negocios y adoptar herramientas tecnológicas.*

e) ¿Cuáles considera que son los aspectos que diferencian a Microfinanciera Pro Finanzas de la competencia?

*Nos diferencia por el segmento de microempresarios que atendemos y seguimiento de pos crédito ya que nos es muy importante conocer como ellos están invirtiendo el préstamo y cuáles son las principales necesidades que presentan. Por esto diseñamos créditos ajustados de acuerdo a esas necesidades.*

f) ¿Qué cree usted que está haciendo mejor la competencia?

*La competencia ha realizado alianzas con bancos que le ayuda a tener acceso a plataformas tecnológicas por ejemplo para realizar pagos o retiros.*

g) ¿Qué aspectos cree que deberían mejorarse para ser más competitivos?

*Adoptar plataformas tecnológicas que agilicen los procesos para clientes internos y externos.*

h) ¿Hacia a donde considera usted que deberían orientarse?

*Deberíamos orientar el negocio a clientes microempresarios con actividades que generan flujo diario y que se adapten a plataformas tecnológicas.*

i) ¿Cómo define el mercado objetivo de Microfinanciera Pro Finanzas?

*Microempresarios entre 21 a 60 años que se dediquen actividades que generen flujo diario y que contribuyan a generar empleo y aporten al desarrollo económico del país.*

j) ¿Considera que se está cumpliendo con las expectativas de los clientes?

*Consideramos que por el momento nos falta mejorar ya que el país está afectado por la situación económica como consecuencia del estallido social del 2018 y la pandemia de COVID-19, aquí lo importante es continuar con el negocio con los clientes que de segmentos menos afectados y que tienen necesidades de financiamiento.*

k) ¿Deberían definirse nuevos segmentos?

*En este momento nuestras políticas están enfocadas en riesgos para construir una cartera sana y a medida que haya mayor estabilidad económica podés incursionar en nuevos segmentos donde hay oportunidades de negocios.*

l) ¿Deberían diseñarse nuevos productos y políticas?

*De hecho, por las situaciones que atraviesa el país es necesario diseñar nuevos productos y políticas ya que cambiaron las necesidades de los clientes y si continuamos con el negocio tradicional se hará más difícil hacer negocios. Por ejemplo, ahora existe la tendencia de emprendedores y podemos diseñar un producto específico para ellos, claro ajustados con nuevas políticas que estén en la misma línea.*

#### 4. Formato de preguntas realizadas al Gerente de Operaciones y Administración

Objetivo: Conocer la opinión y percepción del Gerente de Operaciones y Administración con relación a la situación de Microfinanciera Pro Finanzas

Cuestionario:

a) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como Gerente de operaciones y administración en Microfinanciera Pro Finanzas?

*3 años.*

b) ¿Qué opina acerca del desempeño de Microfinanciera Pro Finanzas en los últimos 3 años?

*En los últimos 3 años, hemos sido golpeados, por una crisis política y por la pandemia, nuestro desempeño ha estado dirigido a la recuperación y disminución de costos, para cumplir con obligaciones financieras, hasta la fecha eso ha permitido cumplir con estas obligaciones.*

c) ¿Cuáles considera que son los aspectos que diferencian a Microfinanciera Pro Finanzas, de la competencia?

*En nuestros mejores momentos, la atención al cliente y la rápida en el otorgamiento de préstamos.*

d) ¿Qué cree usted que está haciendo mejor la competencia?

*Mejor análisis de créditos, basados en riesgos.*

e) ¿Qué aspectos cree que deberían mejorarse para ser más competitivos?

*Análisis de créditos que produzcan el otorgamiento de créditos con calidad, lo cual permitirá mantener una cartera con bajo índice de mora.*

f) ¿Hacia a donde considera usted que deberían orientarse?

*A nuestros orígenes otorgando préstamos pequeños a grupos a corto plazo.*

g) ¿Deberían diseñarse nuevos productos y políticas?

*Si, deben diseñarse nuevos productos que estén acorde con las necesidades del cliente y de fácil acceso a los mercados que no han sido aprovechados.*

## **5. Formato de preguntas realizadas al Personal de Atención al Cliente**

Objetivo: Conocer la opinión y percepción del personal de atención al cliente con respecto a la atención que reciben por parte de Microfinanciera Pro Finanzas.

Cuestionario:

- a) ¿Conocen quién es el cliente de Microfinanciera Pro Finanzas? ¿Cómo nos ven los clientes? ¿Qué es lo que quieren de nosotros?
- b) ¿Siente que su trabajo es importante para cumplir con los objetivos de la empresa?
- c) ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?
- d) ¿Cómo es el clima de trabajo?
- e) ¿Existe algún método de estímulo por buen desempeño? ¿Qué otras maneras le gustaría?
- f) ¿Se realizan actividades de recreación permitan establecer vínculos más estrechos con sus compañeros?
- g) ¿Recibe usted cursos de actualización o capacitación constantemente?
- h) ¿Qué oportunidades de mejoras para la institución, visualizan desde su puesto de trabajo?

