

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Recinto Universitario Pedro Arauz Palacios
Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.8
E77
2009

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

**“Plan de Marketing de Servicios para la Empresa Centro de
Promoción del Desarrollo Local CEPRODEL”**

AUTORES:

Br. Harvy Adolfo Esquivel Mercado	2003 - 18292
Br. Carlos Santiago Pineda Aguirre	2003 - 18545
Br. Marco Antonio González Escobar	2003 - 19081

TUTOR:

MBA. Dora Gómez Jaime

AGOSTO 2009

Managua, Nicaragua.

DEDICATORIA

Al haber finalizado esta etapa de nuestras vidas dedicamos el fruto de nuestro trabajo a:

- Dios, creador de todo cuanto existe, dador de la sabiduría y la inteligencia.
- Nuestros padres, quienes en todo momento estuvieron presentes apoyándonos y dándonos consejos sabios.

AGRADECIMIENTO

A nuestra tutora MBA. Dora Gómez Jaime, quien nos ayudó y orientó en el transcurso del presente estudio.

A nuestros padres, hermanos y amigos por su apoyo incondicional.

Al Centro de Promoción de Desarrollo Local (CEPRODEL) por permitirnos realizar el presente estudio y brindarnos todo su apoyo.



Centro de Promoción del Desarrollo Local
CEPRODEL

A QUIEN CORRESPONDA:

POR MEDIO DE LA PRESENTE, LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL CEPRODEL HACE CONSTAR QUE LOS JÓVENES BACHILLERES:

1. HARVY ADOLFO ESQUIVEL MERCADO
2. CARLOS SANTIAGO PINEDA AGUIRRE
3. MARCO ANTONIO GONZALEZ ESCOBAR

HAN ESTADO ELABORANDO CON NUESTRA DEBIDA AUTORIZACION EN NUESTRA INSTITUCIÓN LA TESINA TITULADA "PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA CENTRO DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL CEPRODEL" CON EL PROPOSITO DE OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS.

SE EXTIENDE LA PRESENTE A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA A LAS 30 DIAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO 2009.


LYA ESTIBALIS RODRIGUEZ
GERENTE TALENTO HUMANO





Centro de Promoción del Desarrollo Local
CEPRODEL

A QUIEN CORRESPONDA:

POR MEDIO DE LA PRESENTE, LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL CEPRODEL HACE CONSTAR QUE LOS JÓVENES BACHILLERES:

1. HARVY ADOLFO ESQUIVEL MERCADO
2. CARLOS SANTIAGO PINEDA AGUIRRE
3. MARCO ANTONIO GONZALEZ ESCOBAR

HAN ESTADO ELABORANDO CON NUESTRA DEBIDA AUTORIZACION EN NUESTRA INSTITUCIÓN LA TESINA TITULADA "PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA CENTRO DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL CEPRODEL" CON EL PROPOSITO DE OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS.

SE EXTIENDE LA PRESENTE A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA A LAS 30 DIAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO 2009.


LYA ESTIBALIS RODRIGUEZ
GERENTE TALENTO HUMANO



Resumen

En el Plan de Marketing de Servicios para la empresa Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL) se lleva a cabo la elaboración de estrategias partiendo del análisis histórico del servicio crediticio con el propósito de comprender cuál ha sido el comportamiento del servicio a medida que la institución atraviesa los años y en base a dicha información seleccionar las estrategias pertinentes para el desarrollo de la institución.

Al seleccionar las estrategias, se midió el nivel de incidencia, importancia y su impacto en la institución. El análisis de estos factores conllevó a la determinación de cuatro estrategias las cuales son:

- Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen sus valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas.
- Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción.
- Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera.
- Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles condiciones que se adecuen a su capacidad de pago.

Estas estrategias garantizan el crecimiento en la participación de la entidad en el mercado, así como la mejora del servicio crediticio.

El Plan de Marketing propuesto para el Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL) está respaldado por medio de un presupuesto de costos donde se reflejan todos y cada uno de los costos en los que incurrirá la institución para la implementación del Plan y de esta manera llevarlo a cabo.

Introducción

El Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL), creado en 1990 como asociación sin fines de lucro, ha logrado establecer el equilibrio en sus operaciones, combinando la prestación de servicios financieros, con otros de tipo no financieros y de promoción del desarrollo, sin descuidar la consecución de niveles adecuados de autosuficiencia financiera y sostenibilidad. Actualmente la institución tiene como meta: “Especializar su Programa Financiero”; y de ser posible, darle autonomía en el marco de la nueva ley de Micro Finanzas.

CEPRODEL opera a través de la metodología de crédito con una clientela activa, ofertando diferentes servicios financieros diseñados de acuerdo a las características propias de los sectores atendidos: agrícola, pecuario, comercio, servicios, pequeña industria, consumo (para asalariados) y vivienda (para asalariados).

CEPRODEL desarrolla operaciones en 25 agencias distribuidas por todo el territorio nacional; donde se concentran las mayores cantidades de población, infraestructura y recursos naturales propios para la agricultura y ganadería intensiva, la pesca y el ecoturismo.

Hoy en día, CEPRODEL debe acoger un proceso de cambio y modernización para ofrecer servicios financieros acordes con las condiciones del mercado y la competencia, fortaleciendo las debilidades y acercando nuevas capacidades. Es una acción de cambio que logrará los resultados para los que se ha estado preparando a lo largo de los años.

Los cambios y mejoras establecerán un requerimiento de integralidad, en el sentido de que es necesario modificar varios elementos en simultáneo, desde el acondicionamiento físico y la imagen institucional de los puntos de servicio, hasta el servicio de créditos brindados por la institución.

Existe una fuerte interdependencia entre las variables de cambios, siendo unos cambios necesarios para el éxito de otros, así todas las áreas involucradas en la actividad de microfinanzas están llamadas a contribuir de manera significativa y decidida en el esfuerzo del mejoramiento del servicio crediticio para brindar mejores condiciones de servicio a los clientes y lograr su satisfacción.

A través del estudio se conocerá a fondo los distintos factores que influyen en la empresa, de esta manera se determinará acertadamente los puntos clave a seguir para lograr el éxito.

El trabajo está estructurado de la manera siguiente:

El primer capítulo presenta un análisis del comportamiento del servicio de crédito a nivel histórico y actual. Este análisis comprende la descripción del ambiente, el cual proporciona información de factores internos y factores externos en el ámbito económico, social, cultural, tecnológico y político que inciden en el desarrollo de la empresa.

El segundo capítulo presenta el análisis de los distintos factores determinados en el comportamiento del servicio de crédito y el debido proceso de selección de estrategias globales y específicas a través del análisis FODA y el análisis de impacto cruzado de las estrategias.

El tercer capítulo presenta la propuesta del plan de Marketing para CEPRODEL siendo la parte medular del trabajo. De igual manera incluye el presupuesto en el cual se reflejan los costos en los que incurrirá la entidad para implementar el plan de marketing.

Justificación

CEPRODEL, sostenida en una actividad de microfinanzas sólida y efectiva, aspira a fortalecer las actividades del desarrollo local, del desarrollo municipal, del acceso a mercados, de la vivienda popular, y del desarrollo de servicios productivos, que brinden integralidad y efectividad a las labores de las personas.

La calidad en atención al cliente puede ser dividida en dos aspectos, una referida a la función de crédito y otra a la atención al cliente como tal.

En cuanto a la función de crédito, existe un notable esfuerzo por satisfacer al cliente y brindarle un buen servicio dadas sus condiciones para ser sujeto de crédito.

En la función de crédito sin embargo, existe una falla de comunicación entre quienes están colocando los recursos y sus supervisores y quienes manejan el flujo de efectivo y autorizan los desembolsos, siendo recurrentes que las expectativas de los primeros no son satisfechas por los segundos. Lo anterior agravado por la ausencia de un capital de giro en las oficinas y ventanillas que podría aliviar al menos en parte el problema de la oportunidad de los recursos.

Por tal motivo, es necesario la elaboración de un plan de Marketing donde se reflejen estrategias que permitan mejorar las condiciones de servicio de crédito en las diferentes agencias de la institución de forma tal que la cartera de clientes se incremente y sean beneficiados con créditos para su propio desarrollo haciendo uso de su potencial creativo en sus labores.

El horizonte de la planeación propuesto para la empresa CEPRODEL es de agosto de 2009 hasta agosto de 2010, considerando que en este tiempo la organización podrá apropiarse de los cambios propuestos; es decir, los implicados en el plan comprenderán cuáles son sus responsabilidades y cómo encajan sus

actividades en el conjunto de la estrategia. Además, durante este período se espera ampliar y diversificar la cartera de préstamos introduciéndola a nuevos segmentos para captar mayor número de clientes y satisfacer las necesidades de créditos.

El proceso del Plan de Marketing para el servicio de microfinanzas de CEPRODEL permitirá establecer una serie importante de resultados y progresos que requieren hoy ser apuntalados para alcanzar excelencia como institución de microfinanzas y a la vez brindar servicios de calidad, conveniencia y oportunidad a una mayor cantidad de pequeños productores agrícolas, microempresarios y familias logrando de esta forma suplir las necesidades crediticias de dichos clientes.

Objetivo General

- Elaborar un plan de Marketing para ampliar el servicio de préstamos en la empresa CEPRODEL logrando la satisfacción de los clientes.

Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento histórico y actual del servicio de crédito de CEPRODEL.
- Formular objetivos estratégicos y metas que permitan el mejoramiento del área de crédito en CEPRODEL.
- Establecer estrategias de mejora y planes de acción en el servicio de créditos de la empresa CEPRODEL.
- Presentar un presupuesto formal del capital financiero requerido para llevar a cabo el plan de Marketing en CEPRODEL.

1.1 PRODUCTOS FINANCIEROS

Para conocer la información de los productos financieros que brinda CEPRODEL y del servicio llevado a cabo por la institución, se realizaron entrevistas en la Gerencia del Programa Financiero que es el área que se encarga de organizar y monitorear todo el trabajo crediticio brindado y para ello se realizó una guía de preguntas con el fin de conocer a fondo la naturaleza del servicio y productos financieros que brinda la institución. (Ver Anexo 1)

1.1.1 CREDITO EXPRESS

DEFINICION

Es un producto financiero, el cual consiste en dotar de recursos monetarios a los micros y pequeños comerciantes de los mercados para que tengan capital de trabajo y puedan desarrollar sus negocios a un costo menor del que es ofrecido por los prestamistas particulares y hacerle frente a las microfinancieras.

Crédito Express se caracteriza por ser un producto que se otorga de forma rápida, con plazos cortos que generan una alta rotación de cartera, y con un costo financiero ajustado al cliente.

OBJETIVO GENERAL

Apoyar con financiamiento a los micro y pequeños comerciantes de los Mercados Municipales, de acuerdo al giro del negocio, que le permita tener liquidez oportuna y constante, a la vez brinda a la Institución un mayor flujo de efectivo, con una alta rotación, y con un margen de rentabilidad que permita seguir atendiendo a los sectores más vulnerables de la economía nacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr mayor liquidez al tener una alta rotación de créditos.
- Facilidad para los clientes de obtener capital de trabajo ágil y oportuno.
- Fuente segura y permanente de financiamiento para los comerciantes de los Mercados Municipales.

MODALIDAD DE CREDITO

El Producto Crédito Express se otorgará en dos modalidades: En Grupo Solidario e Individual.

a. Grupo Solidario:

Requisitos:

- ✓ Se conformarán grupos de 3 a 6 personas.
- ✓ Actividades económicas similares.
- ✓ Con permanencia mínima de 1 año continuo.
- ✓ Se realizará un solo pago por grupo
- ✓ Habrá un (a) responsable del grupo.

Condiciones:

- ✓ Monto: Mínimo C\$ 500 córdobas y monto máximo C\$ 2,000 córdobas para cada miembro del grupo.
- ✓ Plazo: 2 meses.
- ✓ Frecuencia de Pago: Según actividad económica puede ser Diario o Semanal de acuerdo a una cuota fija proporcional al monto del préstamo.

- ✓ Costo Financiero: Tasa mensual según Banco Central, más comisión por desembolso, más administración del crédito.
- ✓ Garantía. Solidaria.
- ✓ Garantía: Colateral Fondo de Garantía.

Los montos aumentarán de igual manera para todos los miembros del grupo.

Los clientes se graduarán de modalidad (Grupo Solidario) a la modalidad individual una vez superado los C\$ 2,000 córdobas cada uno de los miembros. (Dependerá del análisis que hagan cuando visiten el negocio)

La graduación de los montos de crédito de grupos solidario no podrá ser mayor del 20% del monto anterior.

b. Individual

Requisitos:

- ✓ 1 año de Existencia del negocio.
- ✓ Matricula de la Intendencia de Mercado (original y copia).
- ✓ Al día con el pago del local (presentar constancia de la intendencia del mercado).
- ✓ Fotocopia de Cédula/ Provisional.
- ✓ Negocio Establecido.

Políticas:

- ✓ Monto: Igual o menor al capital de trabajo
- ✓ Monto máximo: Hasta C\$ 10,000 córdobas
- ✓ Plazo: 2 meses
- ✓ Frecuencia de pago: de acuerdo a la actividad económica, diario o semanal con una cuota fija de acuerdo al monto del préstamo.

- ✓ Garantía: fiduciaria, prendaria.
- ✓ Costo Financiero: Tasa mensual según Banco Central, más comisión por desembolso, más administración del crédito.
- ✓ Garantía: Colateral Fondo de Garantía

METODOLOGIA CREDITICIA

Se otorgarán los montos de acuerdo a la capacidad de pago y modalidad de crédito (Grupo solidario e Individual) como anteriormente se refleja en los requisitos y condiciones.

Cabe mencionar que en el Producto Crédito Express a medida que el cliente va acumulando crédito, en esa medida irá ganando espacio para acceder a Crédito Comercial, en donde tendrá mayores oportunidades de desarrollo y podrá gozar de todos los otros productos financieros que se reflejan en el documento.

También los clientes de Crédito Express podrán optar por los Servicios Financieros que se plasman en este documento.

Facultad de Aprobación

Supervisor + Oficial de Crédito: Estarán en facultad de aprobar montos mayores de C\$ 500 hasta C\$ 10,000 córdobas.

1.1.2 CREDITO COMERCIAL

DEFINICIÓN

Es un producto financiero destinado a otorgar crédito a los medianos y grandes comerciantes de los Mercados Municipales.

Este producto se caracteriza por tener plazos más amplios, montos mayores y costo financiero menor que el producto anterior (Crédito Express) con la finalidad de acompañarlos en el proceso de desarrollo y consolidación económica.

OBJETIVO GENERAL

Brindar financiamiento a los medianos y grandes comerciantes de los Mercados Municipales, con la finalidad de acompañarlos en su proceso de graduación económica atendéndolos con créditos oportuno, ágil y de manera permanente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dotar de capital de trabajo a los medianos y grandes comerciantes.
- Posicionar a la ventanilla atendiendo a todos los segmentos de mercado, que permita que el punto de servicio logre la autosuficiencia económica y financiera.
- Acompañar a los medianos y grandes comerciantes en su proceso de graduación económica, otorgándoles crédito de acuerdo a su capacidad de pago, giro de negocio y garantías disponibles.

REQUISITOS Y CONDICIONES

Crédito Comercial se otorgará en una sola modalidad que será Individual

Requisitos:

- ✓ 1 año de existencia del negocio.
- ✓ Matricula actualizada de la Intendencia del Mercado (original y copia).
- ✓ Al día con el pago del local (presentar constancia de la intendencia del mercado).
- ✓ Fotocopia de Cédula/ Provisional.

Condiciones:

- ✓ Monto: De acuerdo a la actividad económica, tamaño y capacidad de pago. Puede ser hasta el 100% del capital de trabajo del cliente.
- ✓ Plazo: Hasta 12 meses (Puede variar)
- ✓ Frecuencia de pago: Según actividad económica puede ser, Semanal, Quincenal o Mensual.
- ✓ Garantía: fiduciaria, prendaria monto menores \$2,000. Monto mayor a \$2,001 hipotecaria.
- ✓ Costo Financiero: 5% si es garantía prendaria y fiduciaria. Si es hipotecaria 4 %. (Tasa Fijada por el BCN + Admon. del crédito)
- ✓ Comisión: 3%
- ✓ Formalización legal: Según monto establecido en la tabla de honorarios de los abogados y la inscripción de las garantías.

METODOLOGIA CREDITICIA

Para que el otorgamiento de los montos responda a las necesidades de los clientes se tomará en cuenta la clasificación de las diferentes actividades económicas, según sus características. A continuación se presenta la tabla de clasificación por actividades.

Tabla de clasificación por actividades

En la tabla #1 referente a las actividades se expresa los montos promedios a otorgar de acuerdo a la clasificación de los grupos económicos, y la frecuencia con la que se debe efectuar la recepción de pagos.

Clasificación por actividades económicas y tamaño			
Actividades económicas	Tamaño		Frecuencia de pago
	Medianos	Grandes	
Grupo 1: Comidas procesadas, Refresquerías y Servicios personales.	Monto: C\$ 10,001-C\$ 25,000	Monto: C\$ 25,001-a más	3 veces por semana (Lunes, viernes y sábado) Semanal, Quincenal o mensual
Grupo 2: Cosméticos, Ropa, Calzado, Plástico, Relojería y Joyería	Monto: C\$ 10,001-C\$ 50,000	Monto: C\$ 50,001-a más	Quincenal o mensual
Grupo 3: Electrodomésticos y Ferreterías	Monto: C\$ 10,001-C\$ 75,000	Monto: C\$ 75,000-a mas	Quincenal o mensual

Tabla #1

Facultad de Aprobación

Gerente a Cargo + Supervisor + Oficial de crédito: podrán aprobar montos mayores de C\$ 10,001 córdobas hasta el equivalente a \$ 2.000 dólares. Montos mayores a \$ 2.000 dólares hasta \$ 10.000 dólares participarán en el Comité: Gerente del Programa Financiero o bien el Gerente de sucursales, Gerente de la Sucursal, Supervisor de Ventanillas

1.1.3 EXTRAFINANCIAMIENTO

DEFINICIÓN

Es un producto financiero complementario al producto financiero Crédito Express en su modalidad individual y al producto financiero Crédito Comercial, que se le otorga al cliente teniendo este un crédito vigente.

Se puede otorgar después de que el cliente "A" haya cancelado su tercer crédito, tomando en cuenta el historial crediticio, luego de haber valorado la sostenibilidad del mismo y su capacidad de pago.

OBJETIVO GENERAL

Apoyar al cliente con este producto financiero, con la finalidad de que aproveche oportunidades de negocios, resuelva necesidades inmediatas y permita fidelidad de los clientes a la Institución teniendo el apoyo siempre de la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Brindar a los clientes “A” con más de tres créditos la oportunidad de acceder a crédito complementario cuando se le presente una oportunidad de negocio o una necesidad urgente.
- Garantizar que el cliente sienta que la Institución es su brazo financiero y pueda contar con ella en sus necesidades crediticias que permita la fidelidad del cliente.

REQUISITOS Y CONDICIONES

Requisitos:

- ✓ Tener por lo menos 3 créditos con la Institución
- ✓ Haber mantenido un buen historial crediticio (cliente “A”).
- ✓ Tener capacidad de pago
- ✓ Garantía que represente el 150% del monto del préstamo
- ✓ Tener Fondo de Garantía mayor al 10% del monto del préstamo

Condiciones:

- ✓ Monto: De acuerdo a su capacidad de pago tomando en cuenta el préstamo original.
- ✓ Plazo: de acuerdo a capacidad de pago.
- ✓ Frecuencia de Pago: Se pagará en cuotas apartes de acuerdo al giro del negocio.
- ✓ Costo Financiero: Será igual al costo financiero del préstamo vigente.
- ✓ Fondo de Garantía: Mayor al 10%
- ✓ Garantías: Fiduciaria, prendaria e hipotecaria

METODOLOGIA CREDITICIA

Este producto financiero se brindará a todos los clientes con modalidad individual, sea su negocio pequeño, mediano o grande y que hayan tenido más de tres créditos, teniendo un record crediticio excelente (“A”).

La necesidad de otorgar este producto al cliente será producto del análisis que pueda realizar el oficial de crédito al negocio del cliente, o bien que el cliente lo demande.

Se considera oportunidades de negocios cuando el cliente manifiesta y respalda una necesidad de financiamiento, tales como, compra de mercadería nueva, activo fijo, capital de trabajo aprovechando la temporada de vender determinados productos (semana santa, inicio de clases, día de la madre, fiestas patronales, fiestas patrias, navidad, etc.)

Se considera necesidades urgentes, tales como, problemas de salud, operación de un miembro del núcleo familiar, necesidades escolares de sus hijos, etc.

El producto financiero Extrafinanciamiento, no debe ser un crédito que se le dé permanentemente al cliente, sino que debe ser única y exclusivamente para los casos señalados anteriormente.

Se establecerá capacidad de pago del cliente una vez visitado por el oficial de crédito y se llevará hoja de evaluación.

1.1.4 LINEA DE CREDITO

DEFINICION

Es un producto financiero para premiar a los clientes “A” que han tenido más de cinco créditos. Se caracteriza por reducir costos de transacción al cliente, agilidad en la atención, y dotar de suficientes recursos financieros para diferentes necesidades del cliente durante un tiempo prudencial.

OBJETIVO GENERAL

Premiar a los clientes “A” que llevan más de cinco créditos con suficientes recursos financieros para sus diferentes necesidades crediticias durante dos a tres años de acuerdo a su capacidad de pago y que respalden con garantía hipotecaria, logrando la fidelidad de los clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Dotar de recursos financieros suficientes a los clientes “A” con más de cinco créditos, reduciendo sus costos de transacción.
- ✓ Agilizar la atención al realizar desembolsos automáticos de acuerdo a lo pactado en la Línea de Crédito.
- ✓ Garantizar fidelidad de los clientes al reducirles costos y dotarlos de suficientes recursos financieros para diferentes necesidades.

REQUISITOS Y CONDICIONES

Requisitos:

- ✓ Tener más de cinco créditos.
- ✓ Ser un cliente “A”.

- ✓ Poner garantía hipotecaria con valor del 125% del monto del préstamo.
- ✓ Tener capacidad de pago.

Condiciones:

- ✓ Monto: Hasta un 150 % del capital de trabajo.
- ✓ Plazo: Desde 24 hasta 36 meses.
- ✓ Frecuencia de Pago: Según actividad económica puede ser Semanal, Quincenal o Mensual.
- ✓ Costo Financiero: Si es para clientes de Crédito Express en la modalidad individual el costo va desde el 7.5% de la primer línea de crédito hasta llegar en las subsiguientes hasta el 5%, reduciendo medió punto en cada una de ellas. Si es crédito comercial el costo financiero es del 4%. (Esto está dirigido a los clientes antiguos que iniciaron con un crédito al 10% de costo financiero).
- Para los Créditos nuevos que inician con tasa de 4 a 5%, hay que reducir ½ punto para cada uno de ellos.
- ✓ Comisión: 3% en el primer año al momento del desembolso y del 1% en los siguientes años al momento de hacer un desembolso.
- ✓ Colateral Fondo de Garantía: Igual o mayor del 10%.
- ✓ Renovación de Desembolsos: Una vez abonado el 50% del desembolso podrá hacer uso nuevamente de dicho desembolso para mantener la línea, el plazo será igual al del último crédito no mayor a 12 meses.

Nota: Cada desembolso se hará con plazos iguales de 6 meses, Ejemplo:

Se aprueba un crédito de C\$100,000

El procedimiento será el siguiente:

-En el sistema van a grabar los primeros C\$50,000 a cancelar en 6 meses, luego habrá un 2do desembolso por otros 6 meses.

- ✓ Plazo de los Desembolsos: Cada vez que se haga uso de desembolsos tendrán plazos diferentes de acuerdo a la fecha final del crédito.
- ✓ Renovación Automática de la línea: Un mes antes de la fecha de vencimiento de la línea de crédito el cliente de acuerdo a su comportamiento de pago tiene derecho a renovar la línea de crédito.

1.2 ANALISIS HISTORICO

El “Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL)” es una institución sin fines de lucro que inició operaciones en 1991, y aunque en su origen y sus etapas iniciales estuvo orientada a la realización de actividades que promoviesen el desarrollo local, lo cual sigue siendo un aspecto importante dentro de sus objetivos. Aunque desde el inicio otorgaba crédito con fondos intermediados a través de una institución financiera, a medida que avanzó en sus planes de impulsar a las comunidades y ante la necesidad que tenían las mismas de contar con fuentes de crédito que potenciase su desarrollo, a la vez que iba conformándose una industria de microfinanzas en el país, a partir del año 1993 la institución asumió de forma directa el servicio de crédito a las comunidades a quienes atendía, llegando a conformar el Programa Financiero, y orientándose en buena medida al sector rural, manteniendo siempre su visión social, pero adoptando un enfoque de autosostenibilidad.

Para el desarrollo de sus operaciones, particularmente de su Programa Financiero, CEPRODEL se financia de diversas fuentes, que cada día han ido aumentando. Las fuentes de las cuales CEPRODEL ha obtenido recursos se pueden agrupar en 5 grandes tipos: (i) Fundaciones y Organismos No Gubernamentales, fundamentalmente; (ii) inversionistas institucionales; (iii)

Organismos multilaterales o instituciones regionales, como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE); (iv) Bancos Comerciales del país y del exterior; (v) Fondos Nacionales de Proyectos Públicos y Banca de segundo piso.

Es importante destacar que en el transcurso de los años, CEPRODEL ha logrado obtener un desarrollo notable tanto en cartera como en clientes de esta manera es como se logra la mejora en el nivel de vida tanto para las personas que habitan en las zonas urbanas como en las zonas rurales de Nicaragua donde tiene alcance CEPRODEL.

Los indicadores históricos como colocación, recuperación, rendimiento de cartera, apalancamiento superior al 100%; con indicadores de activos, cartera, superior al 90%, comportamiento de la cartera de clientes, productividad por oficiales de crédito, patrimonio mayor al 68% de cumplimiento, comportamiento de la mora, excedentes, distribución de la cartera por actividad económica y los dos principales el ROA¹ y el ROE². Permiten apreciar cuál es la situación actual de la empresa y el comportamiento a través de los años. Así mismo, visualizar con amplitud el desarrollo de la institución. Requerimientos necesarios para llevar a cabo el plan de Marketing.

¹ "Return on Assets". Rentabilidad sobre activos totales. Representa la rentabilidad de la empresa, independientemente de la forma en que se financie el activo. Se calcula dividiendo el beneficio después de impuestos entre el valor contable de todos los activos de la empresa.

² "Return on Equity". Rentabilidad sobre recursos propios. Es la rentabilidad para el accionista. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los recursos propios.

1.2.1 Comportamiento Histórico del Servicio de Crédito

Desde que CEPRODEL inició a brindar el servicio crediticio y a medida que los años de trabajo han transcurrido, la cartera de préstamos de CEPRODEL se ha venido desarrollando satisfactoriamente incrementando en porcentajes que han sido de impacto directo en el desarrollo económico de la institución.

Para analizar el comportamiento de la cartera de préstamos en CEPRODEL se ha tomado un periodo de análisis de cuatro años partiendo desde el 2005 hasta el 2008 con el propósito de tener una clara visibilidad del desarrollo de la cartera.

El comportamiento de la cartera de préstamos a través de los años, ha sido de crecimiento. Se puede comprobar tomando el año 2005 como base, donde la cartera de prestamos fue de U\$ 5,600,250.00 y a partir de acá ha venido incrementándose.

Los datos del crecimiento se visualizan en la siguiente tabla.

Años	Cartera en millones de U\$	Variación Respecto al Año Base	Porcentaje de Crecimiento %
2005	5,600,250.00	-	-
2006	7,211,200.00	1,610,950.00	28.77%
2007	10,304,700.00	4,704,450.00	84.00%
2008	11,600,180.00	5,999,930.00	107.13%

Tabla #2

Generando el respectivo gráfico se obtiene:

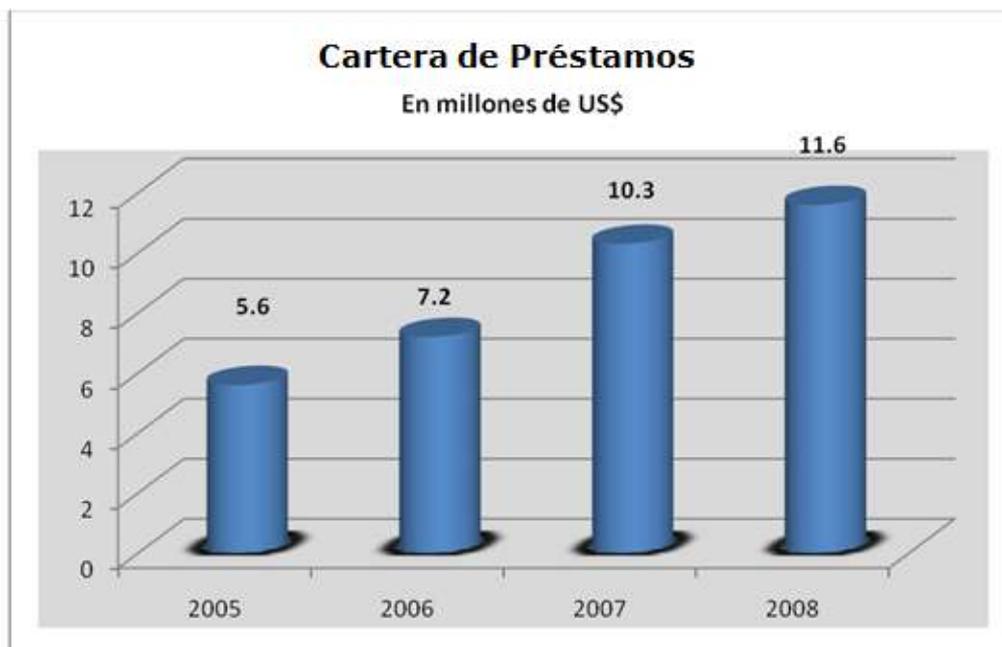


Gráfico #1

El gráfico #1 correspondiente a la Cartera de Préstamos claramente indica que el crecimiento es notorio y si continua así se espera que en los próximos años alcance mayores niveles los cuales son de mucho beneficio y de utilidad para CEPRODEL.

1.2.2 Comportamiento de los clientes

Las perspectivas de crecimiento en la cartera de clientes en CEPRODEL permiten aspirar a contar con mayores recursos, a más largo plazo, más flexibles y más comprometidos con los objetivos sociales que subyacen en la acción crediticia de la empresa.

Haciendo el análisis del crecimiento de la clientela en la institución y tomando como año base el 2005 se obtiene:

Años	Clientes	Variación Respecto al Año Base	Porcentaje de Crecimiento
2005	10,320	-	-
2006	11,868	1,548	15.00%
2007	14,594	4,274	41.41%
2008	13,866	3,546	34.36%

Tabla #3

A partir de estos datos referentes al comportamiento de los clientes a través de los años se despliega el siguiente gráfico:

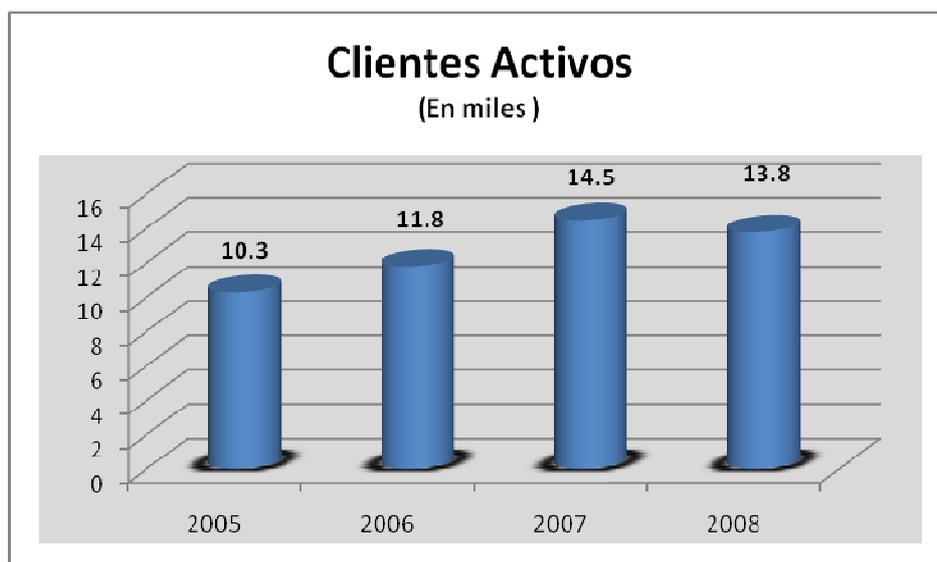


Gráfico #2

La cartera de clientes se ha mantenido en crecimiento constante a partir del año 2005 hasta el 2007 obteniendo variaciones incrementales. Al paso de un año 2005 – 2006, la cartera se incrementó en 1,548 clientes y de igual forma, en el transcurso del año 2006 – 2007 se incrementó en 2,726 muy exitosamente. Sin embargo, es posible observar que en período 2007 - 2008 se redujo de un total de 14,594 clientes a 13,866. Este cambio se debe a múltiples factores por lo que no se puede afirmar que a partir de este período la cartera de clientes irá decreciendo, ya que la situación económica que se vive en el país ha sido una de

las causas que genera disminución de la cartera de clientes por lo que se pudiera canalizar recursos para combatir dicha situación.

El año 2008 fue un año de muchas circunstancias no esperadas en Nicaragua y CEPRODEL, como miembro activo de la dinámica económica del país, se vio involucrada en estas situaciones de impacto y por esta razón es que la cartera de clientes tuvo un decline.

Las causas sobresalientes que afectan la cartera de clientes son:

-La crisis económica mundial que afectó el incremento del precio del petróleo, bienes de consumo y luego el desplome de los precios generando pánico financiero e incertidumbre, lo cual generó disminución en la demanda del servicio de crédito, producto del temor de que en un futuro no se puedan consolidar las deudas por iliquidez monetaria.

-La crisis económica mundial ha incidido en el desempleo del país, ocasionando disminución del poder adquisitivo de la población, cierre de negocios, incremento de la mora y menos posibilidades de acceder al crédito.

-La crisis política a nivel nacional y los problemas de los partidos políticos sobre las elecciones municipales ha incidido en el decline de la cantidad de clientes, así como, el retiro de recursos de la Cooperación Internacional, generación de desempleo, inestabilidad social, incremento del riesgo país, retiro de inversionistas, y de las fuentes de financiamiento.

-El surgimiento de la asociación de productores planteando que no pagan por las altas tasas de interés, además aducen que las microfinancieras y la banca formal le quitan las propiedades y/o bienes que ponen en garantía.

1.2.3 Comportamiento del ROA Y ROE

Los indicadores más relevantes sobre la rentabilidad y eficiencia operativa de CEPRODEL en términos de ROA (Rendimiento del Activo) y ROE (Rendimiento del Patrimonio) se muestran en la tabla #4:

Año	ROA	ROE	Variación ROA	Variación ROE
2005	3.8%	13.6%	-	-
2006	4.1%	15.3%	0.3	1.7
2007	3.5%	17.2%	-0.6	1.9
2008	-2.7%	-1.7%	-6.2	-18.9

Tabla #4

De esta tabla se despliega el gráfico #3 donde se muestra el comportamiento del ROA y del ROE de un período del año 2005 al 2008.

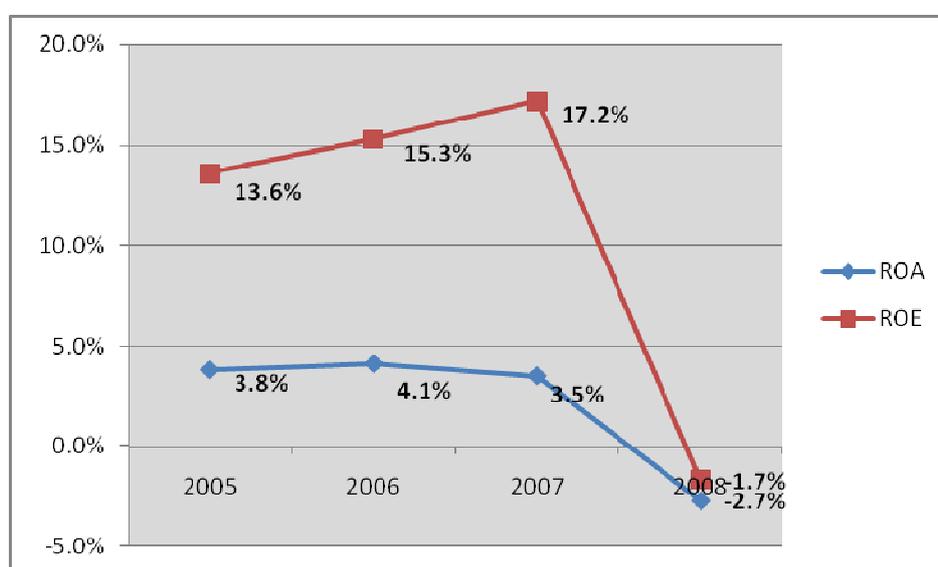


Gráfico #3: ROA vs. Tiempo
ROE vs. Tiempo

Los indicadores de rentabilidad muestran una ligera estabilidad durante el año 2006 en el cual el ROA incrementó en 0.3 y el ROE en 1.7. En el año 2007 el ROA decreció ligeramente en -0.6% y el ROE creció en 1.9%.

Con respecto al año 2008 se dio un decline del ROA llegando a ser su variación de 6.2% y el ROE de -18.9. Esta situación ocurrió debido a los factores de la crisis socioeconómica que afectó al país siendo los factores los siguientes:

- ✓ Reducción del flujo de remesas que afecta el nivel de ingresos de las personas que tienen familiares en el exterior.
- ✓ Caída de los productos de agroexportación, ganado, café, maní, soya, etc.
- ✓ Retiro o congelamiento de fondos de cooperación o préstamos por problemas de las elecciones municipales.
- ✓ Cierre o reducción de operaciones de algunas empresas de régimen de zona franca, que implica incremento de personas desempleadas, menos dinero circulando en la economía, reducción del producto interno bruto.
- ✓ Inestabilidad política de los partidos que hace la situación de la crisis más aguda ya que no se ponen de acuerdo y generan zozobra en la población y en los inversionistas.
- ✓ Reducción del crédito en el sistema financiero.
- ✓ Sobreendeudamiento de los asalariados y empresarios urbanos y en menor medida el área rural.
- ✓ Caída de las ventas de los diferentes bienes y servicios.

1.2.4 Distribución de la Cartera por Actividad Económica

La distribución de la cartera por actividad económica se puede representar en la siguiente tabla³.

³ Cáceres, Carlos. "Situación y Perspectivas: Informe anual CEPRODEL 2008". Managua, Nicaragua. 2009, pp. 12

Actividad Económica	2007	2008	Variación
Pecuario	41.05%	38.46%	-2.59%
Agrícola	4.97%	5.81%	0.84%
Pequeña Industria	0.97%	0.36%	-0.61%
Comercio y Servicio	23.72%	18.37%	-5.35%
Desarrollo Familiar o Consumo	20.81%	25.88%	5.07%
Desarrollo Habitacional y Vivienda	8.48%	11.12%	2.64%

Tabla #5

La tabla se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Distribución de cartera por actividad económica

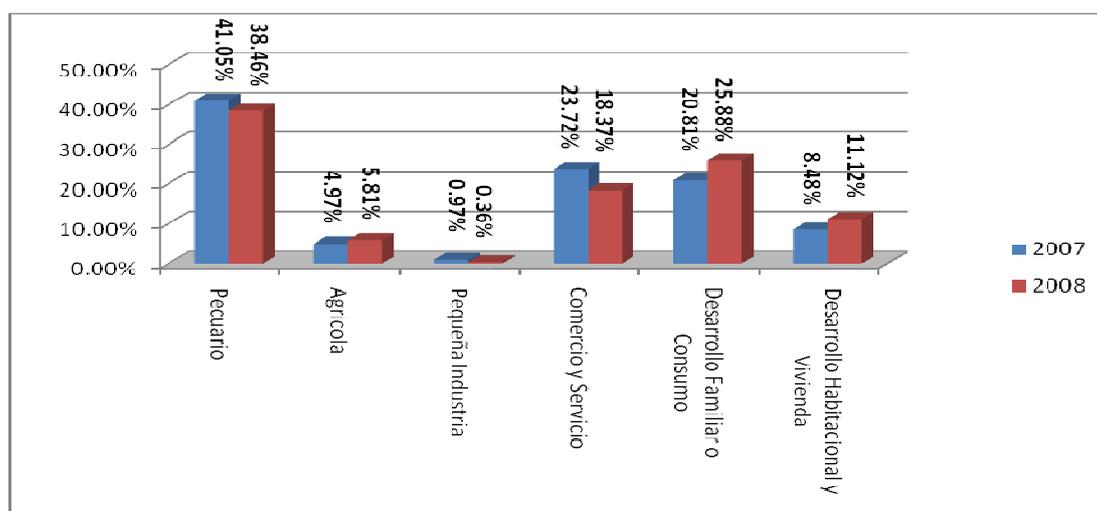


Gráfico #4

Analizando el presente gráfico y haciendo la comparación de la distribución de cartera por actividad económica para los años 2007 y 2008 es notorio detectar que existe variación en cada una de ellas los cuales se pueden clasificar de acuerdo a la actividad:

- ✓ Actividad Pecuaría: La cartera de la actividad pecuario decreció del año 2007 al 2008 pasando de 41.05% al 38.6% obteniendo una variación del -

2.59%. Esto deja claro que el sector pecuario obtuvo menos financiamiento debido a los factores económicos presentados en el 2008 pero sin embargo no representa una cifra alta de decline por lo que es de importancia el impulso del crédito a este sector ya que representa el mayor potencial económico en la cartera.

- ✓ Actividad Agrícola: Con respecto a lo agrícola se dio un incremento pasando del 4.97% de la cartera en el año 2007 al 5.81% en el año 2008 lo que hace indicar que la necesidad de créditos para la actividad agrícola va en crecimiento a medida que cambia el rumbo de la economía con el pasar de los años.
- ✓ Actividad Pequeña Industria: Los créditos para la pequeña industria bajaron de un 0.97% a un 0.37% debido a que las industrias han iniciado a tomar medidas ahorrativas por la situación económica atravesada en el país y por tal razón han disminuido la cantidad de trabajadores en ellas.
- ✓ Comercio y Servicio: Los crédito para comercio y servicio son muy importantes en el cartera de CEPRODEL por lo que se puede observar que en el año 2007 ocupó el 23.72% de la cartera y en el año 2008 el 18.37% declinando en un -5.35%, consecuencia del aumento de precios de los mecanismos de crédito de corto y mediano plazo, cuya garantía son los bienes que se comercian. Además, por el temor al incumplimiento (riesgo de contraparte⁴), que ha instado a medidas más restrictivas para los préstamos.
- ✓ Desarrollo Familiar o Consumo: La cartera de la actividad de desarrollo familiar y consumo aumentó de 20.81% en el año 2007 a 25.88% en el año 2008 por lo que se puede apreciar que los créditos de consumo familiar

⁴ Riesgo de contraparte: Riesgo de que una de las partes de un contrato incumpla sus compromisos y/o no entregue el valor o el título correspondiente a la transacción, en la fecha de vencimiento o del traspaso pactado.

y desarrollo han venido incrementando siendo esta actividad un potencial para incrementar aún más la cartera en CEPRODEL.

- ✓ Desarrollo Habitacional y Vivienda: En el año 2007 el porcentaje de la cartera para esta actividad fue de 8.48 % y pasó a ser al año 2008 de 11.12%. Este incremento revela que para estos años la construcción y remodelación de vivienda ha venido incrementando por lo que es importante impulsar el crédito para esta actividad con el fin de hacer crecer la cartera crediticia y aumentar la cantidad de clientes.

1.2.5 Análisis de la distribución de cartera por actividad

La distribución de cartera en CEPRODEL orienta mayor cantidad de recursos al sector pecuario, por lo que se debe de establecer estrategias de desarrollo que promueven esta actividad para producir un aumento en la cartera de clientes. De igual forma el resto de las actividades han de recibir mayor atención en la promoción del crédito para lograr ampliar la cartera y obtener mayor cantidad de clientes en CEPRODEL.

1.2.6 Análisis del comportamiento de la mora

CEPRODEL como institución microfinanciera, en los últimos años ha atravesado altas tensiones producto de los incrementos en el combustible, el racionamiento energético y los desastres naturales; situación que ha impactado más profundamente en la micro y pequeña empresa, debido al bajo escudo defensivo con que se cuenta para amortiguar las consecuencias derivadas de dichos elementos siendo estos el eje principal por el cual los clientes incumplen con sus pagos ya que estas situaciones les han afectado directamente impidiéndoles cumplir con las deudas de acuerdo a lo establecido en la institución y dando lugar a un incremento en la mora.

Se le denomina mora al retraso en el cumplimiento de la obligación crediticia ya que supone un incumplimiento en el pago del crédito otorgado. El deudor esta en

mora cuando no ha cumplido la obligación dentro del término estipulado y se le constituye moroso.

A continuación se presenta el comportamiento de la mora a través de los años y el comportamiento tomando como base el año 2005.

Años	% de Mora	Variación Respecto al Año Base	Comparación con año base en %
2005	3.4%	-	-
2006	4.5%	1.1	32.35 %
2007	5.3%	1.9	55.88 %
2008	6.56%	3.16	92.94 %

Tabla #6

Gráficamente se representa:

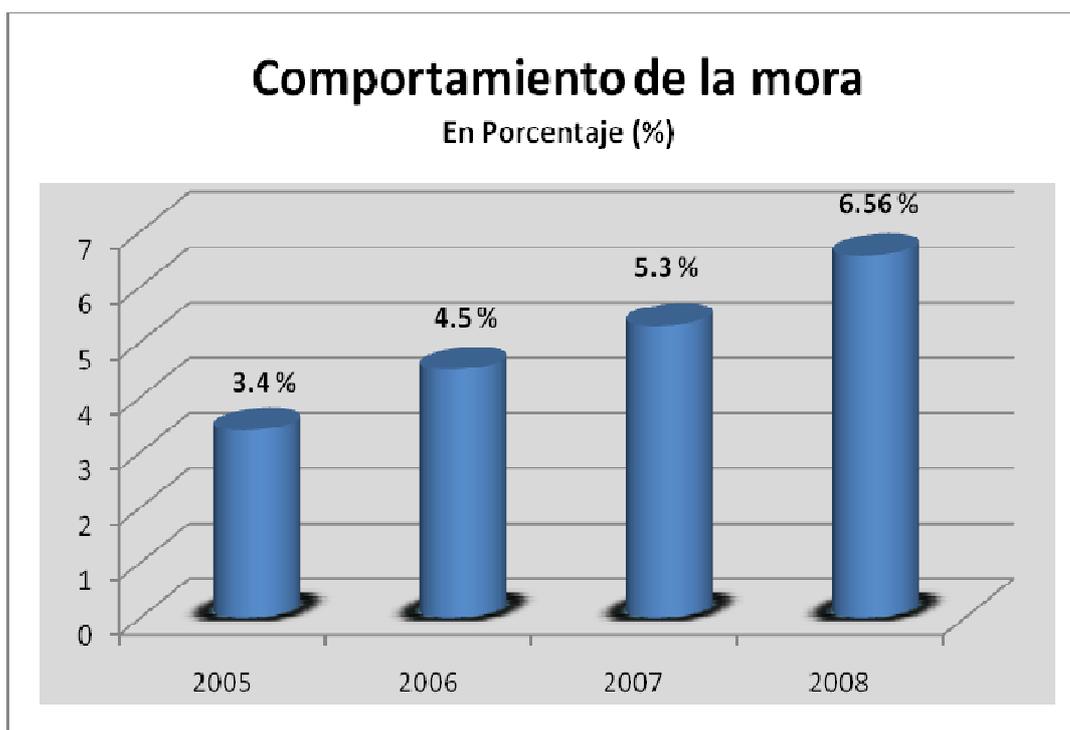


Gráfico #5

Es claro apreciar que el comportamiento de la mora en CEPRODEL tomando como año base el 2005 y partiendo de acá se ha venido incrementando desde tener el 3.4% de la cartera equivalente a U\$ 190,408.5 hasta llegar a cerrar el año

2008 en un 6.56% de la cartera para ese año siendo equivalente a U\$ 760,971.808.

Teniendo en cuenta el año base 2005 al pasar al 2006 la mora aumentó en un 32.35%, luego en el 2007 siempre comparada con el año base aumentó en 55.88% y en el 2008 su aumento llegó a alcanzar el 92.94% en comparación al año base 2005.

Este comportamiento de la mora se ha dado debido a múltiples factores tales como:

- La crisis económica ha provocado reducción de precios de los productos, ingresos, reducción de las ventas y por ende los clientes no abonan o dan menos de lo que corresponde, provocando el incremento de la mora.
- Migración a otros países ya que cuando la persona se va genera mora durante un tiempo, y por lo general después de seis meses la mayoría comienza a abonar y en otros casos no es asumida la deuda.
- El surgimiento del movimiento de los productores del norte del país que su principal reivindicación es no pagar, argumentando que las tasas son elevadas, que el gobierno asuma sus deudas o que el Gobierno sancione a las microfinancieras creando una ley moratoria de pago y de condiciones excepcionales para cancelar las mismas que perjudican directamente a las microfinancieras, está provocando incremento de la mora ya que algunos clientes están a la espera de la actuación del Gobierno.
- Mal análisis del flujo de caja de los productores ya que no se hace un buen análisis de los ingresos de los productores pecuarios para analizar su capacidad de pago ya que ellos dependen de su actividad ganadera.

1.3 EVENTOS DE MAYOR RELEVANCIA DURANTE EL 2008

Los aspectos más relevantes del año fueron: La crisis económica internacional, la crisis socioeconómica a nivel nacional, los problemas de liquidez, el incremento de la mora, incidencia en la aprobación de la Ley de vivienda, falta de probidad y honradez de algunos trabajadores, reorganización de CEPRODEL.

1.3.1 Crisis Internacional

Los elevados precios del combustible, problemas en el sistema financiero, incremento de los precios de los alimentos, transporte y energía entre otros, ha provocado cierre de algunas empresas, los inversionistas estén cautelosos con sus inversiones y no estén prestando a como lo venían haciendo, están priorizando sus inversiones, donde sea más seguro y rentable.

1.3.2 Crisis Socioeconómica Nacional

En el país la crisis internacional se viene expresando en:

- ✓ Reducción del flujo de remesas que afecta el nivel de ingresos de las personas que tienen familiares en el exterior.
- ✓ Caída de los productos de agro exportación, ganado, café, maní, soya, etc.
- ✓ Retiro o congelamiento de fondos de cooperación o préstamos por problemas de las elecciones municipales.
- ✓ Cierre o reducción de operaciones de algunas empresas de régimen de zona franca, que implica incremento de personas desempleadas, menos dinero circulando en la economía, reducción del producto interno bruto.
- ✓ Inestabilidad política de los partidos que hace la situación de la crisis más aguda ya que no se ponen de acuerdo y generan zozobra en la población y en los inversionistas.
- ✓ Reducción del crédito en el sistema financiero.

- ✓ Sobreendeudamiento de los asalariados y empresarios urbanos y en menor medida el área rural.
- ✓ Caída de las ventas de los diferentes bienes y servicios.

1.3.3 Problemas de Liquidez

La crisis internacional y nacional que inició a mediados del año 2008, ha reducido la disponibilidad de recursos por parte de las fuentes de financiamiento, quienes han disminuido los fondos o bien, no han renovado los financiamientos disponibles, ha emanado falta de liquidez, lo que ha producido:

- ✓ Reducción de crédito, para frenar el crecimiento de clientes y cartera en mora.
- ✓ Dar crédito solo a clientes A y B que no estén sobre endeudados.
- ✓ Crear el Fondo Fijo para responder con agilidad y reducirle tiempo y costo al cliente.
- ✓ Parar colocaciones para responder a los compromisos con los proveedores de fondos y los proveedores de los bienes y servicios.
- ✓ Deserción de clientes A y B que no se les pudo atender por falta de fondos.

1.3.4 Incremento de la Mora

El crédito urbano principalmente, ha saturado a los clientes con “ofertas fáciles” donde se privilegia la garantía sobre la capacidad de pago y/o bien la meta por incrementar cartera, ha empujado a los oficiales de crédito a colocar créditos sin mucho rigor profesional.

La falta de responsabilidad profesional y moral de algunos trabajadores de las microfinanzas realizando fraudes, abusos de autoridad, estafa, o bien solicitando al cliente dinero por la gestión del crédito o manoseando su fondo de garantía ha

provocado descontentos en los clientes que después se expresa en una actitud de no pago.

La crisis económica ha provocado aumento de precios de los productos, disminución del ingreso real⁵, reducción de las ventas y por ende los clientes no abonan o dan menos de lo que corresponde, provocando el incremento de la mora.

El surgimiento del movimiento de los productores del norte del país cuya bandera de lucha es el no pagar, argumentando que las tasas son elevadas, que el gobierno asuma sus deudas o que el Gobierno sancione a las microfinancieras creando una ley moratoria de pago y de condiciones excepcionales para cancelar las mismas que perjudican directamente a las microfinancieras, está provocando incremento de la mora ya que algunos clientes están a la espera de la actuación del Gobierno.

1.3.5 Falta de probidad⁶ y honradez de algunos trabajadores

En este año la institución se ha visto afectada económica y moralmente por el mal actuar de algunos trabajadores. En algunos casos ha sido un daño directo, en otros de manera indirecta y en otros casos ha sido daño directo a los clientes lo que tiene repercusión en la imagen de la Institución.

Este problema con los trabajadores se manifiesta en:

- ✓ Incremento en la mora al darse créditos sin el debido respaldo de garantías o de capacidad de pago
- ✓ Inventar clientes los cuales no van a poder pagar
- ✓ Concentración de créditos
- ✓ Cobrar en efectivo o especie a los clientes por la gestión del crédito

⁵ Ingreso Real: Ingreso que se mide en términos de los bienes y servicios que se pueden adquirir.

⁶ Probidad: Moralidad e integridad en las acciones.

- ✓ Solicitarle crédito al cliente para gestionar o agilizar su crédito
- ✓ No entregar los abonos de los clientes
- ✓ Manosear el fondo de garantía de los clientes.

Todas las anomalías anteriores están provocando:

- ✓ Desconfianza entre el personal de CEPRODEL
- ✓ Desconfianza de los clientes
- ✓ Resentimiento de los clientes
- ✓ Represalia de los clientes no pagando sus créditos
- ✓ Incremento de la mora

1.3.6 Distribución de Cartera por sector económico

En este período de crisis la estructura de la cartera ha sido adecuada y se debe seguir dando preferencia a las actividades productivas ayudando a que la economía se desarrolle.

La composición de la cartera a diciembre 2008 fue:

CEPRODEL	ACTUAL %
Pecuario	38.46
Agrícola	5.81
Pequeña Industria	0.36
Comercio y Servicios	18.37
Desarrollo Familiar	25.88
Desarrollo habitacional	6.13
Construcción de Vivienda	4.99
TOTAL	100.00

Tabla #7

Las cifras reflejan que se atiende en un 45% créditos del sector productivo y un 44% al sector comercio y consumo, el restante 11% se ha destinado a mejoramiento y construcción de vivienda.

1.3.7 Cartera por plazos

La estructura de la cartera por plazos refleja que el 67% está pactado a menos de 24 meses y que el 16% se ha pactado a más de 36 meses.

La cartera pactada a más de 36 meses obedece a los préstamos de construcción de vivienda, a préstamos de consumo con convenios y en menor medida a préstamos del sector productivo. En el futuro se recomienda tener mayor disciplina financiera no dando créditos que nos provoquen descalce financiero porque esto agrava la liquidez.

La situación actual es la siguiente:

Créditos Otorgados por CEPRODEL

CEPRODEL	ACTUAL %
HASTA 6 MESES	4
7 - 12 MESES	23
13 - 18 MESES	22
19- 24 MESES	18
25 – 36 meses	17
MAS DE 36 MESES	16
TOTAL	100

Tabla #8

1.3.8 Cartera por tasa de interés

El 83% de los créditos tienen tasas menores al 30% anual sobre saldo, este año las tasas de interés sufrieron una drástica reducción producto de:

- ✓ Reducción de las tasas de los mercados municipales
- ✓ Reducción de las tasas al entrar en vigencia el Código Penal

Esta situación demanda una mayor capacidad gerencial para optimizar los recursos, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y el mantener una cartera sana.

En la actualidad, la composición de la cartera por tipo de tasa de interés se presenta en la tabla #9.

Tasa Anual de Interés	Porcentaje de distribución
0 – 2%	3.7%
2 - 5 %	4.1%
5 - 10 %	1.3%
10 - 20 %	8.6%
20 - 30 %	65.3%
30 - 40 %	16.2%
40 Y MÁS	0.8%

Tabla #9

1.3.9 Tratamiento de la Mora

Se le llama moroso al cliente que incumple con el pago del crédito en la fecha estipulada y para ello se toman medidas pertinentes para que el cliente honre su deuda.

1.3.10 Clasificación de la Mora

1-15 días: El oficial de crédito visita al cliente.

16-30 días: Cobro prejudicial, se hacen visitas del oficial de crédito, el gerente y el abogado y si a la tercer llegada el cliente no hace caso omiso al llamado se le cobra el 10% de su saldo siendo este monto para el abogado.

30 días a más: Cobro judicial le visita el gerente, oficial de crédito y el abogado y si no llega a una negociación, el abogado realiza la acusación a los juzgados y de acuerdo a esto se procede al embargo y en caso de que el cliente deudor huya se embarga al fiador hasta la recuperación. Si el abogado hace la visita y no paga el deudor, se le cobra el 33% de su saldo siendo este monto para el abogado.

1.3.11 Cartera por rangos de mora⁷

A diciembre la cartera presenta un índice del 93,2% de clientes sin atrasos y un 6,8% con mora desde 1 a más de 180 días, teniendo mayor peso, la mora de más de 180 días. Este nivel de mora ha incidido en:

- ✓ Castigo por provisión de cartera
- ✓ Reducción de la rentabilidad
- ✓ Reducción del patrimonio
- ✓ Tasa de pérdida del 2,27%
- ✓ Incremento del riesgo como Institución

⁷ Cáceres, Carlos. "Situación y Perspectivas: Informe anual CEPRODEL 2008". Managua, Nicaragua. 2009, pp. 12

- ✓ Condiciones de crédito más restrictivas
- ✓ Reducción de fondos
- ✓ Incremento de la tasa pasiva

La estructura de la mora al 31 de diciembre 2008 quedó en:

CEPRODEL	ACTUAL
SIN ATRASO	93.2
1 - 7 DÍAS	0.3
8 - 15 DIAS	0.8
16 - 30 DIAS	0.7
31- 60 DIAS	0.9
61 - 90 DIAS	0.7
91 - 120 DIAS	0.6
121 - 180 DIAS	2.8

Tabla #10

1.3.12 Calidad de clientes de la cartera

Se refiere al grado de cumplimiento en que, el cliente haga efectivo el pago correspondiente a la deuda adquirida.

La calidad actual de la cartera presentada en la tabla #11 está dada en (%):

CEPRODEL	ACTUAL
A	94.3
B	0.7
C	0.9
D	0.6
E	3.5

Tabla #11

La clasificación de los clientes está dada de la siguiente manera:

A: Sin atraso o con un atraso máximo de 15 días

B: Con atraso de 16 a 30 días

C: Con atraso de 31 a 60 días

D: Con atraso de 61 a 90 días

E: Con atraso de 91 días o más

1.3.13 Otros servicios financieros

Los otros servicios son: Remesas, cambio de cheque, compra de dólar y remesa interna. Estos servicios se comenzaron a orientar en el Plan Operativo 2008, pero su implementación dependía de la liquidez y del Fondo Fijo, debido a que ambos factores incidieron en la implementación de estos servicios, no se pudo lograr resultados mayores.

También es importante señalar que no se fijaron metas de cumplimiento para el período, por lo que se debe contemplar en el Plan Operativo 2009.

Como se muestra en la tabla #12, en el año se dieron aproximadamente 8.915 operaciones de estos servicios en las cuales se transó U.S.\$ 1.220.282,56 y se tuvo ingresos aproximado de U.S.\$ 13.409,19

SERVICIOS	CANTIDAD DE OPERACIONES	MONTO	INGRESOS U.S.\$
REMESAS	5.554	U.S.\$ 420.050	6.490,16
CAMPRA DE DOLAR	1.349	U.S.\$ 725.029	3.499,38
CAMBIO DE CHEQUES	2.012	2.694,56	2.694,56
REMESA INTERNA	SND	725,09	725,09
TOTAL	8.915	U.S.\$ 1.220.282,56	13.409,19

Tabla #12

1.3.14 Los Indicadores de Eficiencia

Los Indicadores de Eficiencia los define el Gerente Financiero de CEPRODEL, quien también es la persona encargada de regularlos a partir del funcionamiento y cumplimiento de las distintas áreas. En la mayoría de los resultados, los indicadores reflejan que se obtiene puntaje regular para lograr un nivel del 67,5. Los factores que inciden en este puntaje son:

- ✓ La reducción de ingresos por la reducción de la tasa de interés
- ✓ El incremento de la mora por la crisis económica, sobreendeudamiento de los clientes, fraude del personal.

- ✓ Costos operativos altos. Incremento del costo financiero por parte de las fuentes de financiamiento⁸

INDICADORES	RESULTADO	PUNTAJE
PERDIDA POTENCIAL	4,97%	11,25
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	98,67%	11,25
CAPITALIZACION DE EXCEDENTES	0	0
MOROSIDAD	6.81%	7,5
ADECUACION DE CAPITAL	5,04	15
EFICIENCIA OPERATIVA FINANCIERA	20%	2.5
DE LA CARTERA DEFLACTADA	+	10
DE CLIENTES DE CREDITO TOTAL	-	0
PROFUNDIDAD DE CARTERA	84%	10
TOTAL		67,5

Tabla #13

⁸ Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. El financiamiento se contrata dentro o fuera del país a través de créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

2.1 Análisis FODA

A partir del análisis del comportamiento histórico y actual del servicio de crédito surgen los distintos factores que intervienen en el actuar diario de la organización. Estos factores se reflejan en el análisis FODA.

Los factores internos y externos que se percibieron

2.1.1 Fortalezas

1. Conocimiento de la problemática local de los municipios donde tiene sucursales.
2. Amplia red de relaciones y alianzas estratégicas con organismos internacionales como el BCIE, Cooperación Española, Ayuda en Acción, y Peace and Hope.
3. Vasto canal de distribución de servicios a nuevas localidades.
4. El personal practica valores tales como excelente relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos.
5. Variedad de servicios enfocados a satisfacer las demandas de las MIPYMES y sector agropecuario.
6. Adecuado ambiente económico que brinda la institución el cual le facilita las transacciones microfinancieras en el área rural.
7. Alianza con 14 fuentes de financiamiento estable.

2.1.2 Oportunidades

1. El Gobierno actual desarrolla programas sociales con enfoque de desarrollo local.
2. Aceptación como organismo de desarrollo local.
3. Alta demanda existente en el mercado.
4. El gobierno impulsa un modelo económico basado en la modernización del sector de las pequeñas y medianas empresas.
5. Aumento de la demanda crediticia en el sector desarrollo habitacional y vivienda
6. Programas o procesos de producción en crecimiento, ejemplo: el cultivo del maní.

2.1.3 Debilidades

1. Insuficiente fondeo para abastecer las demandas crediticias al instante.
2. Canales de comunicación inadecuados entre algunos niveles de la organización.
3. Sistemas de información subutilizados.
4. Infraestructura inadecuada en algunas agencias de servicio.
5. Planificación inexistente de atención a la función de crédito.
6. Falta de capacitación a los oficiales de crédito.
7. Carece de promoción de los servicios ofrecidos.
8. Publicidad deficiente.

2.1.4 Amenazas

1. Impacto de la crisis financiera internacional.
2. Instauración de condiciones más exigentes a las microfinancieras de parte de los acreedores para otorgar sus recursos.
3. Competencia de Bancos en el terreno de las microfinanzas.
4. Variación en las tasas de interés debido a la crisis actual.
5. Desastres o fenómenos naturales que dañan los procesos del sector agropecuario.
6. Incremento en la Tasa de Inflación.

Capítulo II. Selección de Estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>Factores Internos</i></p> <p><i>Factores externos</i></p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la problemática local de los municipios donde tiene sucursales. 2. Amplia red de relaciones y alianzas estratégicas con organismos internacionales como el BCIE, Cooperación Española, Ayuda en Acción, y Peace and Hope. 3. Vasto canal de distribución de servicios a nuevas localidades. 4. El personal practica valores tales como excelentes relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos. 5. Variedad de servicios enfocados a satisfacer las demandas de las MIPYMES y sector agropecuario. 6. Adecuado ambiente económico que facilita las transacciones microfinancieras en el área rural. 7. Alianza con 14 fuentes de financiamiento estables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente fondeo. 2. Canales de comunicación inadecuados entre algunos niveles de la organización. 3. Sistemas de información subutilizados. 4. Infraestructura inadecuada en algunas agencias de servicio. 5. Planificación inexistente de atención a la función de crédito. 6. Falta de capacitación a los oficiales de crédito. 7. Carece de promoción de los servicios ofrecidos. 8. Publicidad deficiente.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Gobierno actual desarrolla programas sociales con enfoque de desarrollo local. 2. Aceptación como organismo de desarrollo local. 3. Alta demanda existente en el mercado. 4. El gobierno impulsa un modelo económico basado en la modernización del sector de las pequeñas y medianas empresas. 5. Aumento de la demanda crediticia en el sector desarrollo habitacional y vivienda 6. Programas o procesos de producción en crecimiento, ejemplo: el cultivo del maní. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera. F1+F4+F6+O2+O3 2. Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción. F6+F7+O1+O6 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los oficiales de crédito en la elaboración de análisis acertados en el otorgamiento de créditos a los productores agropecuarios. D2+D5+O6+O5 2. Dotar de dinero a empleados de diferentes Instituciones estatales y privadas para diferentes necesidades habitacionales y de vivienda que les permita tener mejores condiciones de vida. O1+O5+D6
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto de la crisis financiera internacional. 2. Instauración de condiciones más exigentes a las microfinancieras de parte de los acreedores para otorgar sus recursos. 3. Competencia de Bancos en el terreno de las microfinanzas. 4. Variación en las tasas de interés debido a la crisis actual. 5. Desastres o fenómenos naturales que dañan los procesos del sector agropecuario. 6. Incremento en la Tasa de Inflación. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas nacionales que apoyen el desarrollo social. F2+F3+A2+A3 2. Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen sus valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas. F1+F5+A3 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar iniciativas de promociones, incentivos y motivación a los clientes para mantenerlos. D6+A1+A3 2. Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles condiciones que se adecuen a su capacidad de pago. D5+ A3+A6

Gráfico #6

2.2 Estrategias obtenidas del FODA

2.2.1 Estrategias FO

1. Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera. **F1+F4+F6+O2+O3**
2. Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción. **F6+F7+O1+O6**

2.2.2 Estrategias DO

1. Capacitar a los oficiales de crédito en la elaboración de análisis acertados en el otorgamiento de créditos a los productores agropecuarios **D2+D5+O6+O5**
2. Dotar de dinero a empleados de diferentes Instituciones estatales y privadas para diferentes necesidades habitacionales y de vivienda que les permita tener mejores condiciones de vida. **O1+O5+D6**

2.2.3 Estrategias FA

1. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas nacionales que apoyen el desarrollo social. **F2+F3+A2+A3**
2. Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen sus valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas. **F1+F5+A3**

2.2.4 Estrategias DA

1. Tomar iniciativas de promociones, incentivos y motivación a los clientes para mantenerlos. **D6+A1+A3**
2. Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles alternativas que se adecuen a su capacidad de pago. **D5+ A3+A6**

2.2.5 Selección de las estrategias a implementar

Las estrategias formuladas para CEPRODEL por medio del FODA se han evaluado en base a la Matriz de Motricidad y Dependencia, lo que permite establecer la forma y la fuerza en que se producen las relaciones entre dichas estrategias. Esta técnica permite interpretar la realidad como un sistema, cuyos componentes están estrechamente relacionados, permitiendo identificar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables y de esta forma identificar la importancia de cada estrategia de forma contextual.

En base a los resultados obtenidos de esta matriz, se genera un plano cartesiano cuyos ejes son las dimensiones de motricidad y dependencia, con cuatro áreas:

- **Zona de Poder:** Se encuentran las estrategias que tienen más alta motricidad y las de más baja dependencia, este grupo de estrategias son las más importantes ya que son las que influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Estas estrategias son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas ira a tener repercusión en toda la empresa.
- **Zona de trabajo:** (también llamada zona de conflicto): Se hallan las estrategias de alta motricidad y alta dependencia, estas estrategias son muy influyentes y también altamente vulnerables. Este grupo de estrategias, influyen sobre las restantes pero son, así mismo influidas por ellas mismas.

- **Zona de salida:** Están aquellas estrategias que son producto de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, pero alta dependencia.
- **Zona de autonomía:** se llama así porque el grupo de estrategias que allí aparecen son rueda suelta con respecto a las demás del sistema; ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas, por esta razón, tienen poca motricidad y poca dependencia.

Los pasos que se han llevado a cabo para implementar la matriz son:

1. Construir una matriz de $n \times n$, donde "n" es la cantidad de estrategias consideradas.
2. Se indica la medida en que influyen potencialmente las estrategias de las filas sobre las columnas. Para identificar la fuerza de la relación, se utiliza la siguiente escala:
 - 0: Sin relación
 - 1: Baja influencia
 - 2: Mediana influencia
 - 3: Alta influencia
3. Se calcula el total de motricidad de cada estrategia, sumando los valores por fila, y el de dependencia sumando por columna.

Capítulo II. Selección de Estrategias

4. Se calcula el total de motricidad y dependencia, sumando los marginales de filas y columnas.
5. Se hace una tabla de coordenadas cartesianas en valores absolutos.
6. Se estiman las coordenadas cartesianas de motricidad - dependencia en porcentajes, dividiendo cada valor absoluto por el total de motricidad o dependencia de la matriz.

La matriz presentada en la tabla #14 describe la influencia y la dependencia existente entre las ocho estrategias propuestas:

Matriz de Motricidad y Dependencia

Estrategias	FO1	FO2	DO1	DO2	FA1	FA2	DA1	DA2	Motricidad	%
FO1	0	3	1	2	3	2	3	2	16	17.39
FO2	3	0	2	0	2	1	2	3	13	14.13
DO1	0	2	0	0	1	1	1	3	8	8.70
DO2	1	0	0	0	3	1	2	2	9	9.78
FA1	2	1	1	2	0	0	1	1	8	8.70
FA2	3	1	2	2	1	0	3	2	14	15.22
DA1	2	1	1	2	1	2	0	2	11	11.96
DA2	2	3	2	1	1	2	2	0	13	14.13
Dependencia	13	11	9	9	12	9	14	15	92	
%	14.13	11.96	9.78	9.78	13.04	9.78	15.22	16.30		

Tabla #14

Fuente: Elaboración Propia

Donde las coordenadas cartesianas serían:

Coordenadas Cartesianas

Estrategias	Dependencia(X)	%	Motricidad(Y)	%
FO1	13	14.13	16	17.39
FO2	11	11.96	13	14.13
DO1	9	9.78	8	8.70
DO2	9	9.78	9	9.78
FA1	12	13.04	8	8.70
FA2	9	9.78	14	15.22
DA1	14	15.22	11	11.96
DA2	15	16.30	13	14.13

Tabla #15

- Una vez que se tienen las coordenadas se procede a calcular la esperanza matemática (en porcentajes) de la motricidad y dependencia, que resulta de determinar el valor que tendría cada estrategia en el caso que fuera totalmente independiente.

Para ello se utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$E = 100 / n$$

Donde, E= esperanza matemática, n =número de estrategias

En nuestro caso, $E = 100/8 = 12.50$

- Finalmente se construye un plano cartesiano, dividiendo sus ejes en el valor de la esperanza matemática y se ubica cada estrategia en el plano según sus coordenadas.

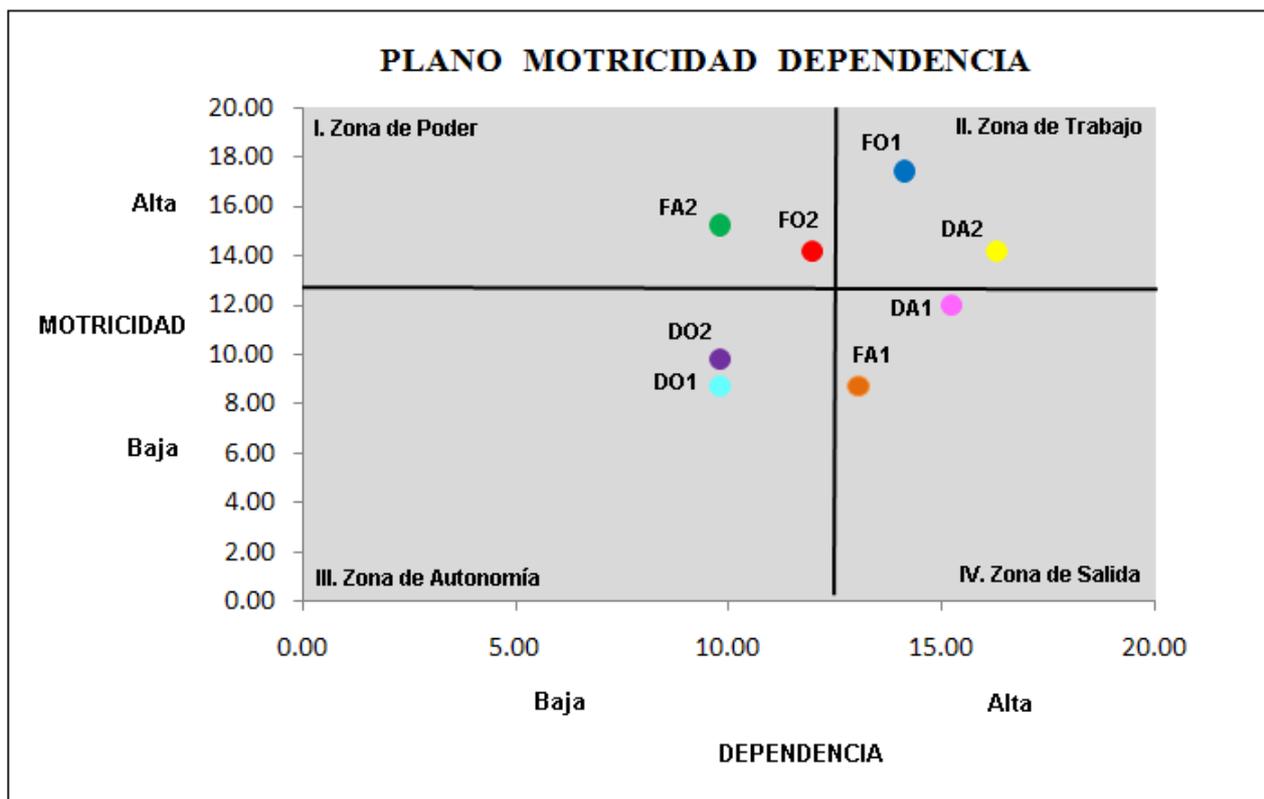


Gráfico #7

Elaboración propia

Para seleccionar las estrategias que se implementaran se seleccionan aquellas estrategias ubicadas en el área de poder y de trabajo, con el objetivo de maximizar los impactos acumulados potenciando las interacciones positivas.

Estrategias Seleccionadas

Estrategia		Descripción
Zona de Poder	FA2	Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen sus valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas.
	FO2	Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción.
Zona de Trabajo	FO1	Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera.
	DA2	Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles condiciones que se adecuen a su capacidad de pago.

Tabla #16

2.3 Estrategias y objetivos

2.3.1 Estrategia 1: Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas.

Objetivos

- Brindar un servicio de alta calidad que llene las expectativas de los clientes.
- Hacer uso de las habilidades del potencial humano para brindar el servicio crediticio

Actividades

- Se capacitará a los trabajadores tales como oficiales de crédito y cajeros en el curso de atención al cliente y ventas eficaces. El curso se llevará a cabo los días domingos con el propósito de no interrumpir sus labores en la institución. El curso tendrá una duración de 3 meses y al final se proporcionará diploma de participación.

1. Inducción:

El fin es que los trabajadores conozcan y se apropien de los productos que ofrece la microfinanciera.

La finalidad del curso es capacitar de acuerdo a los productos que ofrece la microfinanciera

2. Atención al cliente:

Su fin es proporcionar al trabajador herramientas para prestar la debida atención al cliente.

2.3.2 Estrategia 2: Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción.

Objetivos

- Brindar financiamiento a toda persona natural o jurídica que tenga un excelente record crediticio.
- Procurar la entrega del servicio de crédito a sectores económicos donde se logra la recuperación de lo invertido en tiempo y forma.

Actividades

- Establecer políticas para el desembolso de los fondos, priorizando pequeños y medianos productores; que cumplan con los requisitos de crédito, y a la vez cumplir su plan de producción.
- Brindar asesorías a los productores con el fin de que puedan enfrentar los cambios climáticos y aprovechar bien el crédito.

2.3.3 Estrategia 3: Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera.

Objetivos

- Brindar alternativas crediticias a la población para llevar a cabo sus labores y suplir sus necesidades de financiamiento.
- Lograr un crecimiento de la actividad, cantidad de clientes y el volumen económico.

Actividades

- Se establecerán campañas de publicidad en los sectores de ubicación de las agencias por medio de entrega de broshours, colocación de mantas en lugares visibles y anuncios radiales en emisoras destacadas en los municipios correspondientes y anuncios en revistas nacionales de importancia.

- Se llevarán a cabo rifas de electrodomésticos y de celulares en cada agencia en días festivos de manera que se incentive a los clientes a hacer uso del servicio crediticio.
- Se elaborarán recipientes de basura metálico con el logo de CEPRODEL y con el mensaje: "CEPRODEL te recuerda depositar la basura en su lugar". Estos serán situados en municipios donde CEPRODEL tiene incidencia. Estos serán utilizados en los parques principales, balnearios y plazas donde la circulación de las personas es constante.

2.3.4 Estrategia 4: Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles alternativas que se adecuen a su capacidad de pago.

Objetivos

- Garantizar las recuperaciones de los créditos brindados a los clientes.
- Proporcionar a los clientes alternativas crediticias que le permitan confiar en la institución para solicitar créditos actuales y futuros.

Actividades

- Se elaborará estudio detallado de la capacidad de pago de los clientes de manera que se brinde el crédito a todos aquellos clientes que tienen alto grado de cumplimiento de pago.
- Se realizarán visitas esporádicamente una vez entregado el desembolso con el propósito de conocer de qué manera le ha servido el crédito y si lo ha utilizado para los fines que se establecieron.
- Una vez que el cliente cancela el crédito, el oficial le brindará una visita para motivarle a realizar nuevos créditos ofertándole los servicios con mejores condiciones de plazo y de pago para que este se sienta motivado a continuar trabajando con la institución.

3.1 PLANIFICACION

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La micro financiera reconoce la necesidad de actualizar e innovar el stock de conocimiento y la competitividad de su capital humano, así como de adaptar dichos conocimientos a las tendencias, necesidades y comportamientos de las variables sociales, políticas, económicas, tecnológicas, sectoriales, regulatorias y de gestión que inciden en la marcha de la Institución.

3.1.1 Estrategia 1: Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen sus valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas.

TEMATICA DE CURSO DE ATENCION AL CLIENTE

Programa:

1. Descubriendo y Comprendiendo las Necesidades de los Clientes

Mercados y Clientes

Investigación de las Necesidades de los Clientes

Las Necesidades y su Clasificación

Las Diez Claves de la Atención al Cliente

Calidad del Servicio: Satisfacción del Cliente

Sistema de Gestión de la Calidad Según ISO 9001:2000

2. El Proceso de Comunicación

Comunicación e Imagen de Empresa

La Comunicación

El Proceso de Comunicación

La Emisión

La Recepción

Actitudes Defensivas/ Actitudes Positivas

Emisión-Recepción: Feed-Back

Consideraciones para una Buena Comunicación

3. Medios para una Óptima Atención al Cliente

La Comunicación Oral

La Comunicación Telefónica

Llamadas de Emisión

Llamadas de Recepción

La Comunicación Escrita

4. Habilidades y Actitudes en el Trato con el Cliente

Habilidades y Actitudes

El Lenguaje Corporal

El Aspecto Externo

Aspecto del Entorno

Toma de Contacto con el Cliente

Detectar las Necesidades de los Clientes

Consejos para Mitigar las Esperas

La Despedida

5. Tratamiento de Situaciones Conflictivas

Quejas y Reclamaciones

Deficiencias que se Detectan en las Reclamaciones

La Gestión de las Reclamaciones

Tratamiento de Reclamaciones

Actitudes Adecuadas ante las Reclamaciones

Cómo Tratar a un Interlocutor Enfadado

Cómo Tratar a Clientes Difíciles

La duración de este curso de atención al cliente será de tres meses ya que se ha elegido los domingos para no interrumpir las labores del diario. Todo el personal que labora en atención directa con el cliente se deberá priorizar para el primer grupo, donde los empleados que laboran fuera de la capital deberán de viajar desde su sucursal de origen hasta el punto de reunión o de la capacitación.

Cronograma de Capacitación en Atención al Cliente

Nº	NOMBRE DE LA TAREA	FECHA-INICIO	FECHA-FIN	Agosto					Septiembre				Octubre				
				2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	
1	Descubriendo y Comprendiendo las Necesidades de los Clientes	02 de Agosto	02 de Agosto														
2	El Proceso de Comunicación	09 de Agosto	16 de Agosto														
3	Medios para una Óptima Atención al Cliente	23 de Agosto	30 de Agosto														
4	Habilidades y Actitudes en el Trato con el Cliente	06 de Septiembre	13 de Septiembre														
5	Tratamiento de Situaciones Conflictivas	20 de Septiembre	04 de														

Tabla #17

Cronograma de Capacitación en el curso de Inducción

Nº	Nombre de la tarea	Fecha-Inicio	Fecha-Fin
1	Políticas de CEPRODEL	11 de Octubre	11 de Octubre
2	De las obligaciones de los empleados	18 de Octubre	18 de Octubre

Tabla #18

3.1.2 Estrategia 2: Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción.

Objetivos

- Brindar financiamiento a toda persona natural o bien, jurídica que tenga un excelente record crediticio.
- Procurar la entrega del servicio de crédito a sectores económicos donde se logra la recuperación de lo invertido en tiempo y forma.

Actividad 1

- Establecer políticas para el desembolso de los fondos priorizando al sector productivo de manera que se tomen las medidas para conocer el trayecto laboral sin dejar a un lado el crediticio.

Se deberá revisar la capacidad de producción para conocer si quien solicita el préstamo puede cumplir con las normas de pago al que se llegará con un previo acuerdo.

Actividad 2

- Brindar asesorías para que puedan enfrentar los cambios climáticos

Se ha identificado mediante evaluación de informes de recuperación, que el sector agro-pecuario tiene mejor recuperación del capital. Por ello se deberá atender y priorizar las solicitudes ya que este sector es el brazo fuerte para que CEPRODEL evolucione.

Se debe apoyar no solo con el desembolso al cliente sino con asesorías en este sector que es vulnerable a los cambios climáticos el cual es donde tiene su debilidad para enfrentarlos.

Según historial que CEPRODEL posee en sus archivos, por los cambios climáticos que son imprescindibles es donde muchos productores se enfrentan a complicaciones de cumplimiento de pago. Por ello con el asesoramiento que se les brinde en conjunto con constantes visitas a los lugares de producción de estos, se puede tomar decisiones en cuanto a la recuperación de la cartera como a no perder un cliente desconociendo los motivos.

Para realizar las visitas a los clientes, los oficiales de crédito la llevan a cabo en motocicleta por lo que esta estrategia incurre en costos de transportación el cual se detalla en el presupuesto del plan.

3.1.3 Estrategia 3: Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera.

Objetivos

- Brindar alternativas crediticias a la población para llevar a cabo sus labores y suplir sus necesidades de financiamiento.
- Lograr un crecimiento de la actividad, cantidad de clientes y el volumen económico.

Por medio de esta estrategia de penetración de mercado se permite aumentar la participación de los servicios crediticios brindado por CEPRODEL al pretender el número de clientes en las agencias acaparados por medio de esfuerzos de publicidad de mercadotecnia.

De igual manera esta estrategia será impulsada con el apoyo financiero y logístico presentado por las diferentes agencias que serán las responsables del cumplimiento en su totalidad.

Entre las actividades que se llevaran a cabo en esta estrategia se tienen:

Actividades

Actividad 1

- Desarrollar campañas de publicidad en los sectores de ubicación de las agencias por medio de entrega de afiches, colocación de mantas en lugares visibles, anuncios radiales en emisoras destacadas en los municipios correspondientes y anuncios en revistas nacionales de importancia.

La estrategia de publicidad en el mercado hace uso de esta actividad impulsada por los oficiales de crédito de cada agencia ya que son ellos el pilar para promover el crédito en sus localidades. De igual forma esta estrategia de lugar a los gastos de publicidad que se llevarán a cabo.

Esta actividad hará uso de las siguientes acciones:

Entrega de broshours: Se elaboraran broshours a todo color y en papel satinado conteniendo los servicios crediticios ofrecidos por CEPRODEL en cada actividad económica y a la vez la dirección y teléfono de cada una de las oficinas con que cuenta. (Ver Anexo 2)

Estos broshours se entregaran casa por casa en los principales lugares donde se concentra la mayor población ya sea de los municipios donde está ubicada la institución y además se contará con una cantidad de broshours para las oficinas. Se emitirán un total de 1,000 broshours para cada oficina y se suplirá de estos broshours cada dos meses. El costo de cada broshour es de C\$ 0.75 centavos.

Utilización de mantas publicitarias: Se utilizarán mantas publicitarias siendo ubicadas en las afueras de las diferentes oficinas, estas mantas contendrán el logo de la institución y recalando el beneficio brindado a los clientes que soliciten el crédito. Se darán a elaborar un total de 25 mantas publicitarias para las 25 oficinas que posee CEPRODEL.

Cada manta tiene un costo de C\$ 300 y se comprará una manta al inicio de los primeros seis meses y otra manta para sustituirla por su deterioro al inicio del otro semestre.

Anuncios en emisoras radiales: Se llevaran a cabo anuncios publicitarios en emisoras principales todos los días dando lugar a dos anuncios publicitarios uno por la mañana y otro por la tarde. La distribución de las oficinas por emisora de acuerdo a su ubicación y su cobertura se presentan en la tabla #19:

Agencia	Emisora Radial
CEPRODEL Managua	Radio Corporación
CEPRODEL Ciudad Sandino	Radio Corporación
CEPRODEL San Rafael del Sur	Radio Corporación
CEPRODEL M. Israel Lewites	Radio Corporación
CEPRODEL M. Mayoreo	Radio Corporación

CEPRODEL M. Ivan Montenegro	Radio Corporación
CEPRODEL Masaya	Radio Corporación
CEPRODEL Estelí	Radio Corporación
CEPRODEL Condega	Radio Corporación
CEPRODEL León	Radio Darío
CEPRODEL Nagarote	Radio Darío
CEPRODEL Telica	Radio Darío
CEPRODEL El Sauce	Radio Darío
CEPRODEL M. Central	Radio Darío
CEPRODEL M. La Terminal	Radio Darío
CEPRODEL M. La Estación	Radio Darío
CEPRODEL Chinandega	Radio Darío
CEPRODEL Chichigalpa	Radio Darío
CEPRODEL El Viejo	Radio Darío
CEPRODEL M. Central	Radio Darío
CEPRODEL M. El Bisne	Radio Darío
CEPRODEL M. Santa Ana	Radio Darío
CEPRODEL Villanueva	Radio Darío

CEPRODEL Somotillo	Radio Darío
CEPRODEL Cinco Pinos	Radio Darío

Tabla #19

Los anuncios en las emisoras contarán de 30 segundos siendo sus costos por emisora:

Radio Corporación: Es sintonizada en la frecuencia 97.5 F.M y 540 A.M. teniendo amplia cobertura a nivel nacional en toda Nicaragua.

El costo por un anuncio de 30 segundos es de \$10.00 dólares americanos al día en categoría B que es en un horario de 2:15 p.m. a 11:00 p.m. Siendo al mes un total de U\$ 300 equivalente a C\$6,000 por mes. (Ver Anexo 3)

Radio Darío: Es sintonizada en la frecuencia 89.3 F.M. teniendo amplia cobertura en el occidente de Nicaragua sintonizándose en todo León y Chinandega

El costo por un anuncio de 30 segundos al día es de C\$4,000 por mes en horario entre las 8:00 a.m. a las 10:00 p.m. (Ver Anexo 4)

Motivo de selección de emisoras radiales

De acuerdo a encuestas recientes llevadas a cabo por el grupo Corporación de Radios AM y FM de Occidente (CORASA), una de las emisoras más escuchada en el occidente de Nicaragua es la Radio Darío en 89.3 cubriendo toda la parte occidente de Nicaragua y con una programación variada que llega tanto a la zona urbana como a la zona rural situándose entre los tres primeros lugares de sintonía en la localidad. Por esta razón es que se ha seleccionado Radio Darío para llevar a cabo el plan de publicidad por medio de los anuncios radiales referentes al servicio crediticio brindado por CEPRODEL llegando así a todo occidente del país como lo es León y Chinandega el cual son lugares de mucho comercio y donde el sector agro y el pecuario es una de las actividades primordiales en esta localidad.

De esta manera se demuestra que este medio de comunicación es adecuado y óptimo para realizar el plan.

De acuerdo a encuestas realizadas por Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC), la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC) y el Instituto para el Desarrollo y la Democracia (IPADE) se ha obtenido información que Radio Corporación es una de las más escuchadas a nivel nacional situándose entre los tres primeras emisoras sintonizadas por la población nicaragüense.

El INEC llevó a cabo la encuesta con una muestra de 8,900 personas, la UCC utilizó una muestra de 1,888 personas y el IPADE hizo uso de una muestra de 950 personas. Estas han sido las estadísticas más recientes de las que se han venido haciendo cada año reflejando por ende que esta emisora tiene mucho prestigio en la nación y por ello se ha seleccionado para llevar a cabo los anuncios del servicio crediticio brindado por CEPRODEL en el plan demostrándose así que este medio de comunicación es adecuado para realizar la publicidad en el plan.

Publicaciones en revistas: Para dar mayor auge al plan publicitario de CEPRODEL se realizarán anuncios publicitarios en revistas importantes como lo son:

Revista Ferias y Eventos: Es una revista que se publica cada tres meses y cuyo fin es informar a la población los principales eventos y ferias que se llevan a cabo en Nicaragua. Se presentará un espacio de una página en esta revista y se llevarán a cabo cuatro publicaciones en el periodo que se ejecutará el plan de marketing. El costo por publicar en esta revista es un total de C\$ 500.

Revista Agropecuaria Piales: Es una revista que se publica cada seis meses destacando las actividades agropecuarias más importantes en el país tales como ferias agropecuarias y además brindando espacios publicitarios a empresas que se dedican a la actividad agro y pecuario. El costo por publicar en esta revista es un total de C\$ 300 y se impulsará dos veces en el plan iniciando en Enero 2010.

En ambas revistas se publicará el teléfono y la dirección exacta de las oficinas de CEPRODEL. (Ver Anexo 5)

Visitas casa por casa de oficiales de crédito: El plan estratégico de Marketing para la empresa CEPRODEL incluye la visita de los oficiales de crédito o promotores.

En vista de que en cada oficina atienden tres oficiales de crédito y cada uno posee una motocicleta, las visitas se harán en dichas motocicletas para su movilización. Las visitas tendrán una duración de 5 minutos establecidas de la siguiente manera:

Programa de la visita

1. Saludo de bienvenida
2. Identificación del nombre del oficial de crédito y de CEPRODEL
3. Entrega de Broshour
4. Explicación breve del servicio crediticio brindado
5. Información de la localidad de la agencia y número telefónico
6. Preguntas y respuestas de los clientes.
7. Saludo de despedida.

Actividad 2

- Se llevaran a cabo rifas de electrodomésticos y de celulares en cada agencia en días festivos de manera que se incentive a los clientes a hacer uso del servicio crediticio.

El propósito de llevar a cabo rifas de electrodomésticos y de celulares es con el fin de motivar a los clientes tanto para mantenerse al día con el pago de sus créditos como para decidirse por solicitar un crédito para todos aquellos que aún no son clientes de CEPRODEL.

Esta actividad se llevará a cabo como estímulo a los clientes favorecidos que van actualizados con el pago de su crédito y que no poseen ningún día de retraso. Estas rifas tendrán lugar en cada una de las oficinas de CEPRODEL y se realizaran dos veces en el período de desarrollo del plan uno a mitad en el mes de Diciembre del 2009 del período de desarrollo del plan y otro en el mes de Mayo del 2010.

El anuncio de esta actividad de las rifas se hará con suma anticipación para lograr la motivación de los clientes para algunos a decidirse por solicitar el crédito y para otros a buscar la manera de abonar si en caso está en mora garantizando así la recuperación del crédito y evitando que la mora se incremente.

Por medio de las anteriores promociones se espera despertar el interés en los clientes haciendo estas acciones que la estrategia se vuelva efectiva y se de lugar a resultados satisfactorios para la institución.

Las rifas que se llevarán a cabo constan tanto de electrodomésticos como celulares detallados a continuación.

Entre los electrodomésticos que se rifaran por cada oficina se tiene:

- 1 Horno Microondas Marca Mastertech Titanium con un costo por unidad de **C\$ 2,265.43**

- 1 Plancha Marca Windmere con un costo por unidad de **C\$ 270.70**
- 1 Licuadora Marca Black and Decker con un costo por unidad de **C\$ 962.03**
- 1 Abanico Marca Sankey con un costo por unidad de **C\$ 350.00**
(Ver Anexo 6)

El celular que se rifará por cada agencia será un Nokia 1208 adquirido a un costo por unidad de **U\$ 30.00** equivalente a C\$ 600. (Ver Anexo 7)

Características del Celular

- Banda Terminal: GSM / GPRS 850/1900
- Dimensiones: 102 x 44.1 x 17.5 mm.
- Pantalla: CSTN de 65.000 colores, (98 x 68 píxeles), 29 x 23 mm.
- Sonidos: Polifónicos (32 canales) descargables.
- Agenda telefónica para 200 registros en el equipo.
- Memoria Interna: 4MB

Actividad 3

- Se elaboraran recipientes de basura metálico con el logo de CEPRODEL y con el mensaje: “CEPRODEL te recuerda depositar la basura en su lugar”. Estos serán situados en municipios donde CEPRODEL tiene incidencia. Serán utilizados en lugares donde la circulación de las personas es constante.

Dada la necesidad de ser ecológicamente responsables, el Centro de Promoción del Desarrollo Local CEPRODEL se suma a la preocupación y ocupación del cuidado del medio ambiente con acciones concretas. Entre ellas está la de instar a la población a cuidar y proteger la naturaleza por medio de depositar la basura en

su lugar ya que se compraran recipientes metálicos para basura el cual serán pintados del color anaranjado en representación del color de la institución y serán rotulados con el logo de CEPRODEL y el mensaje: “CEPRODEL TE RECUERDA DEPOSITAR LA BASURA EN SU LUGAR”.

La compra de los recipientes se llevará a cabo por el departamento de Servicios Generales quien a su vez dará a rotular los recipientes que posteriormente serán trasladados uno a cada agencia siendo un total de 25 agencias para ubicarlos en puntos estratégicos donde sean vistos por la población.

Los recipientes serán metálicos porque este material es resistente y principalmente por su durabilidad en comparación con otros materiales como el plástico que es menos duradero. El hecho de que los recipientes sean metálicos permitirá de igual forma que permanezca instalado con cemento y no haya posibilidad de que sea movido o extraviado fácilmente. De igual forma el metal por tener mayor durabilidad es resistente a golpes y quemaduras por lo que existen personas que indebidamente utilizan tales recipientes para quemar basura y en caso de que sea metal tendrá mayor durabilidad en comparación con otros materiales como el plástico que es propenso a dañarse con mayor facilidad.

La elaboración de los recipientes metálicos se dará con el fin de impregnar en la población la labor de CEPRODEL con el compromiso con el medio ambiente, su conservación y su protección por lo que este no pueden ni deben ser un apartado aislado de la política de trabajo de la institución.

Por medio de la ubicación de estos recipientes se dará a conocer a la población que el cuidado Medioambiental no es una política de carácter secundario, ni un obstáculo para el desarrollo de las actividades humanas, sino un marco en el que desarrollarlas. Se dará a conocer a la población que el medio natural es un valioso patrimonio cuya limpieza, protección, regeneración y puesta en valor generan efectos sinérgicos positivos en cada una de las actividades de nuestra sociedad.

Capítulo III. Planificación y Presupuesto

El costo de cada uno de los recipientes es de C\$ 350 y el costo del rotulado es de C\$ 100 siendo un total de C\$ 450 por cada uno de los recipientes.

La instalación de dichos recipientes será coordinado por el gerente de cada oficina siendo los que lleven a cabo esta actividad los oficiales de crédito como un aporte en mano de obra para el medio ambiente.

Los recipientes se ubicaran en lugares donde existe mayor afluencia de personas siendo los lugares siguientes

No	OFICINA	UBICACION
1	Managua	Estación de buses UCA
2	Ciudad Sandino	Mercado Municipal
3	San Rafael del Sur	Balneario Masachapa
4	Ventanilla Mayoreo	Mercado Mayoreo
5	Ventanilla Iván Montenegro	Mercado Iván Montenegro
6	Ventanilla Israel Lewites	Mercado Israel Lewites
7	Masaya	Mercado Municipal
8	Estelí	Calle de los bancos
9	Condega	Mirador de Condega
10	León	Parque Central de León
11	Nagarote	Mirador de Nagarote
12	Telica	Mercado Municipal de Telica
13	El Sauce	Parque Municipal de El Sauce
14	Ventanilla La Terminal	Mercado La Terminal
15	Ventanilla La Estación	Mercado La Estación
16	Ventanilla Central	Mercado Central de León
17	Chinandega	Parque Central de Chinandega

18	Chichigalpa	Mercado Municipal de Chichigalpa
19	El Viejo	Parque Municipal de El Viejo
20	Ventanilla El Bisne	Mercado El Bisne
21	Ventanilla Santa Ana	Mercado Santa Ana
22	Ventanilla Central	Mercado Central Chinandega
23	Villanueva	Parque Central de Villanueva
24	Somotillo	Mercado Municipal de Somotillo
25	Cinco Pinos	Mercado Municipal de Cinco Pinos

Tabla #20

3.1.4 Estrategia 4: Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles alternativas que se adecuen a su capacidad de pago.

Objetivos

- Garantizar las recuperaciones de los créditos brindados a los clientes.
- Proporcionar a los clientes alternativas crediticias que le permitan confiar en la institución para solicitar créditos actuales y futuros.

Actividades

- Hacer una actualización constante del registro de los clientes mediante los sistemas de riesgos con que cuenta CEPRODEL.
- Se realizaran visitas esporádicamente una vez entregado el desembolso con el propósito de conocer de qué manera le ha servido el crédito y si lo ha utilizado para los fines que se establecieron.

- Una vez que el cliente cancela el crédito, el oficial de crédito programará una visita cada tres meses para motivarle a realizar nuevos créditos ofertándole los servicios con mejores condiciones de plazo y de pago para que este se sienta motivado a continuar trabajando con la institución.

La presente estrategia está dirigida directamente a los clientes que de alguna forma poseen un crédito vigente o que ya lo han cancelado anteriormente. Se pretende lograr que el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado y también garantizar la recuperación de forma que se haga ver al cliente como un agente importante en la institución motivándolo a continuar trabajando con CEPRODEL.

Entre las actividades que se llevaran a cabo en esta estrategia se tiene:

Actividad 1

- Hacer una actualización constante del registro de los clientes mediante los sistemas de riesgos con que cuenta CEPRODEL.

Cada vez que un cliente solicita un crédito, es política de la institución hacer una revisión o consulta del estado del solicitante con respecto a otras entidades financieras para detectar si posee deuda con dichas entidades y decidir si proporcionar el crédito o rechazarlo. Esta revisión o consulta se realiza mediante las centrales de riesgo con las que CEPRODEL posee alianza, las cuales son “Sin Riesgos” y “TransUnion”. Estas centrales de riesgo son sistemas en la web que prestan el servicio de informar a la micro financiera el historial de crédito del cliente con otras financieras, bancos o casas comerciales y clasifica de igual forma al cliente si es riesgoso otorgarle el crédito o no hay riesgo con brindarle dicho crédito.

Una vez que se lleva a cabo este procedimiento y después que se realiza el desembolso al cliente no se vuelve a consultar con las centrales de riesgo por lo que se debe actualizar constantemente el estado de cada cliente mediante las consultas en las centrales de riesgos cada dos meses después de realizado el

desembolso con el objetivo de darse cuenta acerca del comportamiento del cliente por si a caso ha realizado créditos en otras instituciones a partir del lapso en que se le realizó el desembolso. De esta manera se evitará el índice de morosidad y se garantizará la recuperación del crédito debido a que se pondrá mayor atención a tales clientes que atraviesen esta situación de endeudamiento con otras entidades financieras.

Las consultas cada dos meses por medio de las centrales de riesgos irán acompañadas con el proceso de revisión de expedientes en caso de que el cliente haya tenido créditos anteriores con la institución. Por lo que en todo momento se debe mantener la revisión del historial crediticio con la institución para obtener información referente al cliente con respecto a sus anteriores créditos, si ha pagado cumplidamente, si ha estado en mora y cuál ha sido su comportamiento de pago y cumplimiento. Esto será con respecto a los clientes que ya han tenido créditos anteriormente en la institución. Y en caso de que sean nuevos clientes solamente serán analizados por medio de las centrales de riesgo.

La actualización de los registros de los clientes servirá como estudio de la capacidad de pago de manera que se permitirá decidir si se puede brindar el crédito o rechazarlo y a la vez, servirá para tomar medidas específicas con el cliente en caso de que una vez que haya adquirido el crédito en CEPRODEL sea encontrado que ha realizado otros créditos en otras instituciones.

Actividad 2

- Se realizarán visitas esporádicamente una vez entregado el desembolso con el propósito de conocer de qué manera le ha servido el crédito y si lo ha utilizado para los fines que se establecieron.

Por medio de estas visitas que el oficial de crédito realizará una vez que se le desembolse al cliente, se logrará confirmar de qué manera el crédito le ha servido y si lo ha invertido correctamente en el fin propuesto. Esto permitirá tener un mayor control del destino del crédito. En caso de que se confirme que el crédito no se aplicó para lo establecido, se notificará a la agencia donde se procederá a

estudiar estas anomalías para tenerlo presente para futuros créditos que el cliente realice con la institución, así se tomará la decisión de volverle a dar otro crédito con otras condiciones específicas de manera que se garantice la utilización del crédito para fines establecidos.

Actividad 3

- Una vez que el cliente cancela el crédito, el oficial de crédito programará una visita cada tres meses para motivarle a realizar nuevos créditos ofertándole los servicios con mejores condiciones de plazo y de pago para que este se sienta motivado a continuar trabajando con la institución.

Cuando el cliente cancele por completo el crédito, el oficial de crédito programará una visita cada tres meses para motivar al cliente a continuar trabajando con la institución para realizar próximos crédito ya sea para los mismos fines de utilización o para otros fines.

Dichas visitas se valorarán de manera que se seleccionaran aquellos clientes con mayor cumplimiento en el pago y clientes que en todo momento se mantuvieron fieles con sus cuotas de pago.

Para realizar las visitas a los clientes, los oficiales de crédito la llevan a cabo en motocicleta por lo que esta estrategia incurre en costos de transportación el cual se detalla en el presupuesto del plan.

Actividad para la estrategia 3

Nº	Nombre de la tarea	Fecha Inicio	Fecha Fin	Ago.09	Sep.09	Oct.09	Nov.09	Dic.09	Ene.10	Feb.10	Mar.10	Abr.10	May.10	Jun.10	Jul.10	Ago.10
Actividad #1																
1	Entrega de Broshours	1 Septiembre 2009.	1 Julio 2010.													
2	Colocar Mantas publicitarias	15 Diciembre 2009.	15 Julio 2010.													
3	Anuncios en emisoras radi	1 Agosto 2009.	31 Agosto 2010.													
4	Publicación Revista Ferias	15 Agosto 2009.	15 Agosto 2010.													
5	Publicación Revista Agrop	10 Enero 2010.	10 Julio 2010.													
6	Vista casa por casa	15 Agosto 2009.	15 Agosto 2010.													
Actividad #2																
1	Rifa de electrodomesticos	15 Diciembre 2009.	25 Mayo 2010.													
2	Rifa de celulares	15 Diciembre 2009.	25 Mayo 2010.													
Actividad #3																
1	Establecimiento de recipie	1 Septiembre 2009.														

Tabla #21

Cómo se contrarresta la competencia

Hoy en día, para CEPRODEL la competencia es intensa, lo es más cada año que pasa dado que el mercado crediticio se ha vuelto más competitivo que ya no basta con entender a los clientes. Es de necesidad que la institución comience a estudiar con detenimiento a sus competidores ya que si se quiere alcanzar el éxito, se debe diseñar y operar sistemas para obtener inteligencia continua acerca de los competidores, es por ello que el plan de marketing incluye la manera de cómo contrarrestar la competencia y su accionar en el campo.

El plan de marketing de servicios para CEPRODEL tiene sus bases en el establecimiento de los principales segmentos de mercado a los cuales básicamente se orienta o atienden las instituciones microfinancieras de la competencia como lo es el servicio crediticio. El fin de cada estrategia y sus respectivas actividades es mejorar el servicio crediticio haciéndolo más eficiente y atractivo al cliente y de esta manera lograr contrarrestar la competencia.

Para CEPRODEL se consideran como principales competidores las microfinancieras: ACODEP, PROCREDIT, AFODENIC, FDL y FUNDENUSE las cuales son las más allegadas en cada una de las agencias en los municipios donde la institución está presente.

Con respecto a la estrategia de Capacitación a los trabajadores en el curso de atención al cliente, se permitirá brindar un mejor servicio a los clientes diferenciándose la institución de la competencia puesto que existen clientes de la competencia que no están satisfechos con el trato brindado y esto permitiría acaparar dichos clientes haciendo uso del capital humano como lo es de los oficiales de crédito y los cajeros.

La estrategia de financiar a los productores con el recurso económico influye fuertemente debido a que las otras microfinancieras solicitan mayores condiciones para optar al crédito y además han existido quejas de clientes por la razón de que oficiales de crédito han realizado fuertes presiones para acelerar los pagos de los clientes, situación que abre puertas para que dicho cliente cancele contratos con

estas instituciones y tenga la oportunidad de afiliarse a CEPRODEL el cual presenta menos condiciones para optar al crédito a los productores en comparación a la competencia y además no existen muchas presiones por parte de los oficiales para la aceleración de los pagos.

La estrategia de desarrollar el plan publicitario en la institución tiene mucha influencia en los clientes por el motivo de que la publicidad es la que permite vender el producto al cliente y de acuerdo a la efectividad de esta, el cliente decide aceptarla o rechazarla.

En comparación a las microfinancieras como el caso de ACODEP y PROCREDIT tienen publicidad en emisoras radiales no así las otras ya que realizan publicidad en sus oficinas locales por medio de propagandas como afiches y anuncios por parlantes. A pesar de que ACODEP y PROCREDIT presentan publicidad radial, estas no presentan muchas promociones y rifas de obsequios por lo que CEPRODEL tiene ventaja en este aspecto ya que es un punto en el plan.

Otro factor importante con el que se tiene ventaja con la competencia es la instalación de los recipientes de basura en lugares más transitados de las agencias donde se opera, esto por la razón de que ninguna de las microfinancieras de la competencia han iniciado hasta ahora una campaña publicitaria de esta tipo donde se comprometan con la protección del medio ambiente por lo que CEPRODEL hace la diferencia con esta actividad que le permite mayor penetración al mercado.

La estrategia de establecer buenas relaciones con los clientes y la presentación de alternativas de crédito que se adecuen a sus capacidades permite despertar en el cliente un interés por continuar trabajando en la institución haciendo uso de los créditos ofrecidos. Tanto las visitas a sus hogares por parte de los oficiales como la atención en la agencia, permiten que el cliente se sienta tomado en cuenta lográndose de esta manera su satisfacción situación por la cual en las otras microfinancieras de la competencia se ha dado la deserción de clientes ya que estos han manifestado que han tenido mala atención y no les proporcionan

alternativas que vayan con su capacidad de pago y por esto CEPRODEL contrarresta la competencia captando clientes por medio de la buena atención a ellos y la proporción de alternativas que se adecuen a sus capacidades de pagos con el fin de que haya una entrega y aprovechamiento del crédito para los fines que el cliente ha destinado para desarrollarse.

3.2 PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

En la siguiente tabla, se detallan los costos de la estrategia 1 a excepción de los dos primeros, y los tres últimos los cuales están dados para cada persona de manera individual. El costo del pago de agua y luz es el consumo del día de cada capacitación, ya que el local que se usará para capacitar al personal será en las instalaciones de casa matriz.

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COSTO OPERATIVO C\$
1	Capacitación al personal en ATENCION AL CLIENTE	15,000.00
2	Capacitación al personal en INDUCCION	5,000.00
3	Alojamiento(Hospedaje) por persona	350.00
4	Alimentación por persona	140.00
5	Transporte por recorrido de	300.00

	sucursal	
6	Material didáctico por persona	70.00
7	Limpieza del local	150.00
8	Energía eléctrica	150.00
9	Agua	100.00

Tabla #22

CEPRODEL, como antes se ha mencionado cuenta con 25 sucursales, donde laboran 50 promotores de crédito, y 25 cajeros los cuales serán el personal que se capacitará en el cursos. Cada sucursal cuenta con 2 promotores de crédito y un cajero, el costo para capacitar a este personal se detalla en el presupuesto.

Con referencia a los costos de la estrategia 2 y la 4 que está ligada a visitas de oficiales de crédito a los clientes, (en conjunto con la estrategia 3 que de igual manera presenta visitas a los clientes), incurre en costo de transporte y para ello es importante señalar que actualmente CEPRODEL asigna 18 galones de combustible mensual a sus oficiales de crédito, esto con la finalidad de visitar a los clientes durante el proceso de investigación previa y posterior al otorgamiento de los créditos llevando a cabo tales visitas en motocicleta.

Con la implementación de la siguiente propuesta, se desea aumentar el número de clientes y por tal razón influye en gastos de operación por parte de los oficiales debido a que tienen que visitar nuevos clientes y a la vez motivar a que nuevos clientes se asocien a la institución y se beneficien con el servicio crediticio.

De lo antes mencionado se define que se deberá de otorgar un aumento del 5 por ciento en galones de combustibles asignados en base a lo que actualmente se otorga; esto equivale a 0.9 galones mensuales (3.402 litros = 3.4 litros).

Cabe mencionar que de los 50 oficiales que operan para la institución, 18 de estos no reciben la misma cantidad debido a que operan en localidades más cercanas o aledaños a la sucursal. Estas son las que están ubicadas en los tres mercados de

Chinandega (Central, Bisne y Santa Ana), los tres mercados de León (Central, Terminal y Estación) y tres mercados de Managua (Israel Lewites, Iván Montenegro y Mayoreo) para un total de 9 sucursales; donde operan 2 oficiales por sucursal para completar los antes expuesto.

De lo anterior se establece que de los 50 oficiales, 32 son los que recibirán el incremento en combustible, por tal razón los costos quedarían distribuidos de la siguiente manera:

1 Galón de combustible es equivalente a 3.4 litros

El precio del combustible (gasolina), es equivalente a C\$ 19.50 córdobas por litro

Para un costo unitario por oficial equivalente: C\$ 66.30 córdobas netos al mes.

Costo para estrategia = número de oficiales que recibirán el combustible x costo unitario por oficial

$$\text{Costo para estrategia} = 32 \times \text{C}\$66.30$$

$$\text{Costo para esta estrategia} = \text{C}\$ 2,121.60 \text{ córdobas netos por mes}$$

La propuesta está dada para una duración de 13 meses (de Agosto 2009 a Agosto 2010), es decir, el costo en combustible para lo que durará el plan será de: C\$ 27,580.80 córdobas.

Para conocer el Costo total del plan este, está dado por:

Costos Totales = Costos de Estrategia 1 + Costos de Estrategia 2 + Costos de Estrategia 3 + Costos de Estrategia 4

- Costos de la estrategia #1: Son los costos resultantes de la implementación de capacitar al personal que labora para CEPRODEL, teniendo en cuenta que estas personas son las que tienen mayor contacto con los clientes presentes y los futuros.

Capítulo III. Planificación y Presupuesto

- Costos de la estrategia #2: Son los costos de transportación de los oficiales para realizar las visitas a los clientes.
- Costos de estrategia #3: Son los costos por publicidad, donde se busca la atracción de nuevos clientes y retención de los existentes, proporcionándoles diferentes maneras de persuasión o motivación para continuar siendo clientes en la financiera.
- Costos de estrategia #4: Son los costos de transportación de los oficiales para realizar las visitas a los clientes.

Cada estrategia deriva en una serie de actividades planteadas en capítulos anteriores, lo que consolida el costo total por llevar a cabo el plan de marketing de servicio en el Centro de Promoción de Desarrollo Local (CEPRODEL), para el periodo que cita de Agosto 2009 a Agosto 2010.

El costo económico está detallado en el presupuesto dado en la tabla #23.

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA CEPRODEL					
PRESUPUESTO ESTRATEGIA 1					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COSTO OPERATIVO				TOTAL C\$
Capacitación al personal en curso de Atención al Cliente	15,000.00				15,000.00
Capacitación al personal en curso de Inducción	5,000.00				5,000.00
Alojamiento para 60 oficiales de crédito (Hospedaje)	21,000.00				21,000.00
Alimentación para 75 personas	10,500.00				115,500.00
Transporte desde las sucursales	7,500.00				82,500.00
Material didáctico	5,250.00				5,250.00
Limpieza del local	150.00				150.00
Energía eléctrica	150.00				150.00
Agua	100.00				1,100.00
	TOTAL ESTRATEGIA 1				245,650.00
PRESUPUESTO ESTRATEGIA 3					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COSTO OPERATIVO				TOTAL C\$
	Unidades	Costo Unidad C\$	# Veces en el plan	# Oficinas	
Actividad 1: Establecer Campañas de Publicidad					
Elaboración de Broshours	1,000	0.75	5	25	93,750.00
Elaboración de mantas publicitarias	1	300.00	2	25	15,000.00
Anuncio Emisora radial La Corporación	1 vez al día en todo el periodo del plan a C\$ 6,000 el mes				78,000.00
Anuncio Emisora radial Radio Darío	1 vez al día en todo el periodo del plan a C\$ 4,000 el mes				52,000.00
Publicación revista Ferias y Eventos		500.00	4 publicaciones en el periodo del plan		2,000.00
Publicación revista Piales		300.00	2 publicaciones en el periodo del plan		600.00

TOTAL ACTIVIDAD 1					241,350.00
Actividad 2: Rifa de electrodomésticos y celulares					
Rifa Horno Microondas	1	2265.43	2	25	113,271.50
Rifa Plancha eléctrica	1	270.70	2	25	13,535.00
Rifa Licuadora	1	962.03	2	25	48,101.50
Rifa Abanico	1	350.00	2	25	17,500.00
Rifa Celulares	1	600.00	2	25	30,000.00
TOTAL ACTIVIDAD 2					222,408.00
Actividad 3: Elaborar recipientes metálicos de basura					
Elaboración recipientes de basura	1	450.00	1	25	11,250.00
TOTAL ACTIVIDAD 3					11,250.00
TOTAL ESTRATEGIA 3					475,008.00
PRESUPUESTO ESTRATEGIA 2 Y 4					
Pago de Combustible a oficiales por visita a clientes (Abarca visitas de la estrategia 3)	C\$ 2,121.60 al mes en el plan				27,580.80
TOTAL ESTRATEGIA 2 Y 4					27,580.80
COSTO TOTAL DEL PLAN EN C\$					748,238.80

Tabla #23

3.2.1 Presentación del presupuesto por cada mes del plan

Partiendo del presupuesto para llevar a cabo el plan de marketing de servicios en CEPRODEL, si se desea conocer cuál es el costo incurrido por cada uno de los meses que abarca el plan (de Agosto 2009 a Agosto 2010), se presenta el detalle específico con el fin de conocer cuanto invertirá CEPRODEL cada mes para desarrollar el plan.

La tabla #24 presenta el costo mensual para llevar a cabo el plan.

PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CADA MES DEL PLAN						
	Mes 1 Ago.2009	Mes 2 Sep.2009	Mes 3 Oct.2009	Mes 4 Nov.2009	Mes 5 Dic.2009	Mes 6 Ene.2010
Estrategia 1						
Curso Atención al cliente	5,000	5,000	5,000	-	-	-
Curso Inducción	1,666.66	1,666.66	1,666.66	-	-	-
Alojamiento	7,000	7,000	7,000	-	-	-
Alimentación	38,500	38,500	38,500	-	-	-
Transporte	27,500	27,500	27,500	-	-	-
Material didáctico	1,750	1,750	1,750	-	-	-
Limpieza	50	50	50	-	-	-
Energía eléctrica	50	50	50	-	-	-
Agua	366.66	366.66	366.66	-	-	-
Total Estrategia 1	81,883.32	81,883.32	81,883.32	-	-	-
Estrategia 3						
Elaboración de broshours	18,750	-	-	18,750	-	-
Elaboración de mantas	7,500	-	-	-	-	-
Anuncio Radio Corporación	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Anuncio Radio Darío	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Publicación revista F y E	500	-	-	-	500	-
Publicación revista Piales	-	-	-	-	-	300
Rifa horno microondas	-	-	-	-	56,635.75	-
Rifa plancha eléctrica	-	-	-	-	6,767.5	-
Rifa licuadora	-	-	-	-	24,050.75	-
Rifa abanico	-	-	-	-	8,750	-
Rifa teléfono celular	-	-	-	-	15,000	-
Elaboración de recipientes	-	11,250	-	-	-	-
Total Estrategia 3	36,750	21,250	10,000	28,750	121,704	10,300
Estrategia 2 y 4						
Combustible por las visitas	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60
Total Estrategia 2 y 4	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60
TOTAL POR MES C\$	120,754.92	105,254.92	94,004.92	30,871.6	123,825.6	12,421.6

Tabla #24

PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CADA MES DEL PLAN							
	Mes 7 Feb.2010	Mes 8 Mar.2010	Mes 9 Abr.2010	Mes 10 May.2010	Mes 11 Jun.2010	Mes 12 Jul.2010	Mes 13 Ago.2010
Estrategia 1							
Curso Atención al cliente	-	-	-	-	-	-	-
Curso Inducción	-	-	-	-	-	-	-
Alojamiento	-	-	-	-	-	-	-
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-
Transporte	-	-	-	-	-	-	-
Material didáctico	-	-	-	-	-	-	-
Limpieza	-	-	-	-	-	-	-
Energía eléctrica	-	-	-	-	-	-	-
Agua	-	-	-	-	-	-	-
Total Estrategia 1	-	-	-	-	-	-	-
Estrategia 3							
Elaboración de broshours	18,750	-	-	18,750	-	-	18,750
Elaboración de mantas	7,500	-	-	-	-	-	-
Anuncio Radio Corporación	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Anuncio Radio Darío	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Publicación revista F y E	-	-	500	-	-	-	500
Publicación revista Piales	-	-	-	-	-	300	-
Rifa horno microondas	-	-	-	56,635.75	-	-	-
Rifa plancha eléctrica	-	-	-	6,767.5	-	-	-
Rifa licuadora	-	-	-	24,050.75	-	-	-
Rifa abanico	-	-	-	8,750	-	-	-
Rifa teléfono celular	-	-	-	15,000	-	-	-
Elaboración de recipientes	-	-	-	-	-	-	-
Total Estrategia 3	36,250	10,000	10,500	139,954	10,000	10,300	29,250
Estrategia 2 y 4							
Combustible por las visitas	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60
Total Estrategia 2 y 4	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60	2,121.60
TOTAL POR MES	38,371.6	12,121.6	12,621.6	142,075.6	12,121.6	12,421.6	31,371.6

Tabla #24

3.2.2 Incremento de los clientes con la aplicación del plan

La situación económica vivida el año 2008 en Nicaragua, provocó que hubiera una disminución en el número de clientes de CEPRODEL en comparación con el año anterior 2007. En el análisis de la cartera de clientes presentada anteriormente, al tomar de referencia el año base (**Ver pagina #17**) se contempla un incremento en la cantidad de clientes a medida que los años transcurrieron.

En el plan de marketing para CEPRODEL se define un incremento del 3% (Tres por ciento) en comparación con el 2008, y tomando las precauciones referentes a la débil economía que se atraviesa no solo en Nicaragua sino a nivel mundial.

Lo anterior indica que para finalizar el período del plan de marketing se espera que CEPRODEL obtenga 1,802.58 que equivale a 1803 nuevos clientes distribuidos en todas las agencias con que cuenta la institución.

De la cantidad de clientes con que terminó el año 2008 lo cual fue de 13,866 de puesto en marcha el plan en la institución, la cantidad de clientes pasaría a ser de un total de 15,669 clientes distribuidos en todas las agencias.

3.2.3 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión para el plan de Marketing de Servicios para CEPRODEL es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que la institución recupere la inversión realizada en el plan el cual asciende a C\$ 748,238.80.

Para la institución, el periodo de recuperación de la inversión PRI es un instrumento que en el corto plazo y por su facilidad de cálculo y aplicación es considerado un indicador que mide la liquidez del plan de marketing y de igual forma, funciona como un indicador financiero que permite optimizar el proceso de toma de decisiones en CEPRODEL.

Para calcular el período de recuperación de la inversión del Plan de Marketing de Servicios para Ceprodell se utilizará la técnica simple de evaluación de proyecto el cual está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{PRI} = \text{Inversión} / \text{FNE}$$

Con este método se conocerá el tiempo que se requerirá para recupera la inversión inicial neta, es decir, en qué año los flujos de efectivo igualan el monto de la inversión inicial.

Ventajas del uso de este método:

- Es útil para aplicarse a proyectos y planes de inversión con flujos de efectivo.
- Los cálculos son sencillos y de fácil interpretación.
- Es un indicador eficiente utilizado con mucha frecuencia en planes de inversión.

Cuando los flujos de efectivo sean iguales se utiliza la fórmula mencionada anteriormente, tal es el caso de CEPRODEL el cual posee flujos de efectivos iguales por lo que se divide el monto invertido entre el valor del flujo neto de efectivo, dado que es igual para todo el año.

A continuación se presenta el cálculo del periodo de recuperación de la inversión para el plan de marketing.

Partiendo de la formula:

$$\text{PRI} = \text{Inversión} / \text{FNE}$$

- La inversión para todo el plan es de: C\$ 748,238.80
- El flujo de efectivo neto en Ceprodell es constante, presentando estas utilidades después de impuesto y siendo el valor de C\$ 189,079.70

Sustituyendo en la formula se tiene

$$\text{PRI} = 748,238.80 / 189,079.70$$

$$\text{PRI} = 3.9572667$$

$$\text{PRI} = 4 \text{ años}$$

El período en que se recupera toda la inversión en el plan de marketing de servicios para CEPRODEL es de 4 años.

Bibliografía

- Cáceres, Carlos. “Situación y Perspectivas: Informe anual CEPRODEL 2008”. Managua, Nicaragua. 2009
- David, Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. México. Prentice Hall – Hispanoamérica. Séptima edición. 1994
- Kotler, Phillip. “Planeación Estratégica de Marketing”. México. Prentice Hall – Hispanoamérica. Segunda Edición. 2002
- Steiner, George. “Planeación Estratégica”. México, Compañía Editorial Continental. 1998
- Zabala Salazar, Hernando. “Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”. Colombia. Editorial Unión de Cooperativas de Colombia. Primera Edición. 2005

Conclusiones

Después de haber realizado el Plan de Marketing de Servicios para la empresa Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL) se concluye que:

- De acuerdo al comportamiento histórico del servicio crediticio de CEPRODEL, a medida que los años han transcurrido, la cantidad de clientes ha venido incrementando teniendo un aumento del 2005 al 2008 del 34.36%.
- El análisis del comportamiento histórico y actual del servicio crediticio revela que la mora se incrementó del año 2005 al 2008 en un 92.94% debido a factores como la crisis económica internacional y la migración de personas a otros países.
- El comportamiento actual de la distribución de cartera por actividad económica revela que CEPRODEL tiene su mayor porcentaje en la actividad pecuaria alcanzando un 41.05%.
- A partir del análisis de crédito se hizo uso de la herramienta FODA donde se seleccionaron cuatro estrategias las cuales son:
 - Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente de manera que apliquen sus valores de relaciones humanas a lograr la satisfacción de los clientes en el terreno de las microfinanzas.
 - Financiar a los pequeños y medianos productores con los recursos económicos necesarios para alcanzar sus metas de producción.
 - Desarrollar un plan publicitario promoviendo el crédito de acuerdo a las conveniencias de las municipalidades donde se opera.

- Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de pago de los clientes proporcionándoles condiciones que se adecuen a su capacidad de pago.
- De acuerdo a las estrategias y los costos incurridos en cada una de ellas se determinó que el costo total de llevar a cabo el Plan de Marketing de Servicios para la empresa CEPRODEL es de C\$ 748,238.80.