



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Evaluación de la mejora continua para la propuesta de estrategias competitivas en la financiera FUNDENUSE en el municipio de Condega en el año 2021

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Cristhel Jeney Vanegas Rivera

Héctor Jhoell Ponce Morales

Juan Francisco Herrera Mendoza

Tutores

M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Estelí, viernes, 21 de enero de 2022



Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo de tesis a quienes nos han apoyado durante toda nuestra vida, y nos han ayudado a prepararnos como profesionales en la carrera de Administración de Empresas.

- Primero **a Dios**, por habernos dado la vida y fortaleza, brindándonos la sabiduría para sobresalir en nuestros estudios ya que gracias a él hemos logrado concluir la carrera universitaria.
- Dedicamos este trabajo a nuestros padres, **Héctor Leónidas Ponce Morales, Mirna Rosa Morales Gonzales, José Julián Vanegas Rodríguez, Darlang Zenayda Rivera García, Francisco Javier Herrera Castellón, Karla Patricia Mendoza Valle** porque siempre nos han apoyado de forma incondicional y manifestada su bendición.

Agradecimiento

A Dios por ser nuestra fuente de inspiración y darnos la fuerza para continuar en este proceso de obtener nuestro título universitario.

- **A nuestros tutores** de tesis M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez y M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez, ya que nos brindaron sus conocimientos y apoyo en el transcurso de nuestra investigación.
- **A nuestros padres** por apoyarnos y darnos de su comprensión en el transcurso de nuestra elaboración de tesis.
- **A la sucursal FUNDENUSE de Condega** por su amabilidad y abrirnos sus puertas brindado la información necesaria para la realización de nuestro trabajo final de seminario de graduación.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

FAREM – Estelí

CONSTANCIA

Estelí, 21 de enero 2022

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Evaluación de la mejora continua para la propuesta de estrategias competitivas en la financiera FUNDENUSE en el municipio de Condega en el año 2021***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en ***Administración de Empresas***.

Los autores de este trabajo son las estudiantes: ***Cristhel Jeney Vanegas Rivera, Héctor Jhoell Ponce Morales y Juan Francisco Herrera Mendoza***; y fue realizado en el II semestre de 2020, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para FUNDENUSE, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

M.Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M.Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

FAREM-Estelí,
UNAN-Managua
Cc/Archivo

Resumen

La investigación consistió en la evaluación de la mejora continua para la propuesta de estrategias competitivas en la financiera FUNDENUSE en el municipio de Condega en el año 2021. FUNDENUSE es una microfinanciera nicaragüense, la cual nació en Ocotal, cabecera departamental de Nueva Segovia en el año 1993, luego inició operaciones en el municipio de Condega en el año 2003; esta se dedica a brindar servicios financieros y no financieros. La investigación según su enfoque filosófico es mixta, porque consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cualitativa como cuantitativa, sobre la realidad de la financiera; es de corte transversal porque se realizó en el año 2021. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta a clientes con una muestra de 63 encuestados, entrevistas al gerente y promotores de crédito, así como un test a través del modelo Daypo al gerente. Con la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas se identificaron los problemas como: la microfinanciera no posee un plan de mejora establecido que este orientado a mejorar la competitividad, no cuentan con una herramienta que ayude a disminuir la recurrencia de errores y otros hábitos ineficientes en el servicio al cliente. Por lo tanto, se concluye que con la implementación del plan de mejora continua propuesto se podrán integrar estrategias competitivas que contribuyan a corregir los errores y reforzar los aciertos para beneficiar a los clientes, empleados y la microfinanciera, traducido esto en un mejor servicio, logrando un mejor nivel de competitividad.

Palabras Claves:

Mejora continua, Plan de mejora, Estrategias competitivas, Nivel de competitividad

Abstract

The research consisted of the evaluation of the continuous improvement for the proposal of competitive strategies in the FUNDENUSE financial institution in the municipality of Condega in the year 2021. FUNDENUSE is a Nicaraguan microfinance company which was born in Ocotol, the departmental capital of Nueva Segovia in 1993, then began operations in the municipality of Condega in 2003; it is dedicated to providing financial and non-financial services. Research according to its philosophical approach is mixed, because it consists of collecting, analyzing and integrating both qualitative and quantitative research on the reality of finance; It is cross-sectional because it was carried out in 2021. As a data collection technique, the customer survey was used with a sample of 63 respondents, interviews with the manager and credit promoters, as well as a test through the Daypo model to manager. With the application of different techniques and tools, problems were identified such as: the microfinance company does not have an established improvement plan that is aimed at improving competitiveness; they do not have a tool that helps reduce the recurrence of errors and other inefficient habits in customer service. Therefore, it is concluded that with the implementation of the proposed continuous improvement plan, competitive strategies that contribute to correcting errors and reinforcing successes can be integrated to benefit clients, employees and the microfinance company, translating this into a better service, achieving a better level of competitiveness.

Keywords:

Continuous improvement, Improvement plan, Competitive strategies, Level of competitiveness

Índice de contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema.....	5
3.1. Caracterización general del planteamiento del problema	5
3.2. Preguntas de la investigación.....	6
4. Justificación.....	7
5. Objetivos	8
5.1. Objetivo General.....	8
5.2. Objetivos Específicos.....	8
6. Fundamentación teórica	9
6.1. Mejora continua	9
6.1.1. Proceso de mejora continua	10
6.1.2. Ciclo PDCA.....	11
6.2. Estrategias competitivas.....	13
6.2.1. Competitividad Empresarial	14
6.2.2. Factores Internos y externos	15
6.2.3. FODA.....	16
6.2.4. Análisis CAME	17
6.3. Plan de mejora continua.....	19
7. Hipótesis de la investigación	20
8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías.....	21
9. Diseño metodológico.....	24
9.1. Tipo de investigación	24
9.2. Área de estudio.....	25
9.3. Población y muestra.....	26
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
9.5. Etapas de la investigación	27
• Etapa I: Investigación documental	27
• Etapa II: Elaboración de instrumento	28
• Etapa III: Trabajo de campo.....	28
• Etapa IV: Elaboración del informe final	28
10. Análisis y discusión de resultados.	29
10.1. Proceso de la mejora continua mediante el ciclo PDCA.....	29

10.1.1. Ciclo PDCA	31
10.1.2. Competitividad Empresarial	34
10.2. Factores internos y externos	44
10.2.1. Factores internos	44
10.2.2. Factores externos	45
10.2.3. Análisis PESTEL.....	45
10.2.4. FODA.....	49
10.2.5. Análisis CAME	50
10.3. Plan de Mejora continua.....	51
10.3.1. Planificar	51
10.3.2. Plantilla de implantación.....	54
10.3.3. Desarrollar	55
10.3.4. Comprobar	60
10.3.5. Actuar	60
11. Conclusiones.....	61
12. Recomendaciones.....	63
13. Referencias Bibliográficas.....	64
14. Anexos.....	67
Anexo. N°1 Entrevista dirigida a gerente de sucursal.	67
Anexo N° 2 Entrevista dirigida a promotores de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE cede Condega.....	69
Anexo N° 3 Test de mejora continua para el gerente de la sucursal	70
Anexo N° 4 Encuesta dirigida a clientes de la microfinanciera FUNDENUSE cede Condega	72
Anexo N° 5 Cuadro de análisis de entrevista a gerente	75
Anexo N° 6 Cuadro de análisis entrevista a promotores	77
Anexo N° 7 Encuestas a clientes.....	78
Anexo N° 8 Tabla de gráficos.....	81
Anexo N° 9 Cronograma de actividades.....	84
Anexo N° 10 Fotografías	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tes para el gerente de FUNDENUSE.....	30
Gráfico 2 Atención al entrar de los clientes	
Gráfico 3 Solución a un problema de los clientes.....	31
Gráfico 4 Visitas en los últimos 3 meses a la empresa	36
Gráfico 5 Información solicitada versus solución a problemas	37
Gráfico 6 Atención en las visitas con las experiencias del servicio	38
Gráfico 7 Solicitación de préstamos en otra financiera	39
Gráfico 8 Valoración del servicio con respecto a competencia	39
Gráfico 9 Consideraciones de ampliación de nuevos servicios en FUNDENUSE.....	40
Gráfico 10 Aspectos a mejorar	41
Gráfico 11 Utilización conocimientos de los servicios no financieros	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz del perfil comparativo.....	43
Tabla 2 Análisis PESTEL	46
Tabla 3 Análisis FODA	49
Tabla 4 Análisis CAME.....	50
Tabla 5 Planificar aspectos ha mejorar	53
Tabla 6 Plantilla de implantación.....	54
Tabla 7 Desarrollo del plan de mejora.....	55
Tabla 8 Atención a los clientes.....	81
Tabla 9 Relación a la competencia	82
Tabla 10 Los servicios no financieros	83

1. Introducción

FUNDENUSE es una microfinanciera nicaragüense la cual nació en Ocotol, cabecera departamental de Nueva Segovia en el año 1993, inició sus operaciones en el municipio de Condega en el año 2003, desde su inicio a tenido una misión social con un enfoque empresarial ambiental. Ayuda a crecer a los segmentos de micro, pequeños y medianos empresarios y productores de la zona norte, ofreciendo soluciones financieras y no financieras de calidad.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la microfinanciera FUNDENUSE, en el entorno actual es el aumento de la competitividad, para la cual no dispone de un plan de mejora que permita anticiparse a los cambios futuros y aumentar la competitividad. Siendo este el motivo que conlleva a la selección del tema de investigación” Evaluación de la mejora continua para la propuesta de estrategias competitivas en la financiera FUNDENUSE en el municipio de Condega en el año 2021”.

El objetivo principal de este trabajo investigativo, es diseñar un plan de mejora que dé lugar a identificar las mejoras que se deben considerar para planear las estrategias necesarias que fortalezcan a la eficiencia y eficacia, lo cual ayudará al constante crecimiento de este tipo de negocios dedicados al sector financiero, de acuerdo a los factores externos e internos, que puedan afectar el desempeño.

Este documento está realizado en catorce incisos. En el segundo inciso se introducen los antecedentes relacionados con la investigación, seguido del planteamiento del problema, donde se describe el entorno actual y se justifica desde su valor teórico, metodológico y práctico.

Posteriormente se plantean los objetivos los que dan salida al tema investigado. La fundamentación teórica cuenta con tres ejes fundamentales como son: el proceso de mejora continua, estrategias y el plan de mejora. Por consiguiente, se plantea en el

supuesto de la investigación seguido del cuadro de operacionalización de variables por objetivos, así como sus principales dimensiones como es el ciclo de mejora continua, el análisis de los factores internos - externos y estrategias competitivas.

También en el diseño metodológico se determinó que según su enfoque filosófico es una investigación mixta y de corte transversal. De igual manera, se describe las técnicas, instrumentos, tamaño de la muestra y sus etapas de la investigación.

En el inciso de análisis y discusión de resultados se realizó a través de cada objetivo planteado dando como resultado la propuesta de plan mediante la aplicación del ciclo PDCA donde se evaluó la competitividad, por lo tanto, se identificaron los factores internos y externos que influyen en la implementación de estrategias competitivas y propone un plan de mejora continua, que fortalezca la competitividad.

Para finalizar se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, como soporte de la investigación. Esperando que sea de gran utilidad para la microfinanciera y futuros investigadores.

2. Antecedentes

En la indagación de investigaciones similares a nivel regional e Internacional, local, nacional se encontraron los siguientes estudios:

Se realizó un estudio en el año 2018, sobre un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022; elaborado por Amboya Lema y Muñoz Salazar (2018), debido a la necesidad de aumentar el posicionamiento en el mercado competitivo de los productos alimenticios típicos, se ven en la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para lograr mejor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos.

En el año 2017, se realizó un estudio sobre un plan estratégico para la gestión de la cobranza en Disan Ecuador S.A, elaborada por Tumbaco Zorrilla (2017), a través de esta investigación se evidenció que en el departamento de cobranzas avían dificultades tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar. Esta situación ha ocasionado que la empresa tenga inconvenientes con la liquidez, viéndose afectado los flujos que sirven para la realización de las operaciones que forman parte del giro del negocio.

En el municipio de Condega del año 2018, se realizó una investigación sobre un Plan estratégico para la empresa tabacos del Sol S.A, ubicada en el municipio de Condega, departamento de Estelí; este es un estudio cualitativo y exploratorio, elaborado por Ortiz Castellón, Quiñonez Merlo y Valenzuela Ramírez (2018), en este diseño estratégico se realizaron varios estudios, comenzando por el análisis y diagnóstico de la situación interna y externa, donde se conoció que la empresa carece de una organización formal, no se cuenta con el perfil estratégico e imagen corporativa; las debilidades más sobresalientes son la falta de planeación estratégica, limitada oferta, pocos proveedores que contribuyan en mejorar la estabilidad de la planta, la falta de promoción y publicidad.

En el año 2019, se realizó un estudio sobre una “Propuesta para un plan estratégico de la empresa AlertSys Seguridad Electrónica ubicada en la ciudad de Managua, para el periodo 2019-2022” elaborada por Trigueros Gutiérrez y Estrada Chávez (2019) con la finalidad de formular estrategias acorde a los hallazgos encontrados, se realizó un pequeño estudio de la situación actual tanto interna como externa, para que de esta manera la empresa AlertSys Seguridad Electrónica, pueda corregir y aprovechar más sus oportunidades. Este es un estudio cualitativo y descriptivo.

En el año 2020, se realizó un estudio sobre el tema propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la empresa CREDINICA elaborada por Velásquez Sánchez (2020), este plan fue una clave fundamental ya que dio solución a muchos de los aspectos negativos que estaban afectando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, además se plantearon diferentes estrategias que se recomendaron implementar para poder tener una mayor captación de clientes. Este es un estudio con un enfoque cualitativo descriptivo. Ya que tiene como fin la descripción de los referentes teóricos y normativos sobre la planificación estratégica.

Teniendo como referencia los estudios antes mencionados los cuales aportan al desarrollo de nuestra tesis en donde mencionan los siguientes elementos: análisis y diagnóstico externo e internos, causas que afectan el incumplimiento de la misión y visión de la empresa y políticas para salvaguardar el área financiera, sin embargo, la presente tesis contribuirá a la mejora continua en los planes estratégicos y planes operativos los cuales ayudará a la financiera a ser más competitiva.

3. Planteamiento del Problema

A continuación, se detalla el planteamiento del problema a través de la caracterización y preguntas directrices.

3.1. Caracterización general del planteamiento del problema

Actualmente FUNDENUSE sede Condega se ve afectada en la disminución de su portafolio de clientes debido a que se enfrenta aún mercado cambiante, donde cada día es más difícil satisfacer las exigencias de los clientes, es por eso que ha aumentado la competencia y las estrategias implementadas por estas.

Por otra parte, la crisis sociopolítica del 2018 generó una desestabilidad en el capital de la financiera, pues muchos clientes se retiraron por miedo a perder su dinero y aún se mantiene dicha incertidumbre en los clientes; debido a la pandemia del covid-19, se han perdido alianzas que se retiraron para evitar contagios en su personal de trabajo, también algunos clientes han dilatado su forma de pago o cumplimiento de algún requisito por temor a contagiarse. De todo esto se identifica la falta de un plan de mejora debidamente proyectado que le permita ser más competitivo y reconocido en el mercado como líder en el sector financiero.

Si en la sucursal no se toman las medidas correspondientes ante los puntos antes mencionados la microfinanciera ira en declive puesto que perderá posicionamiento en el mercado, seguirá bajando su nivel de competitividad, tendrá resultados financieros negativos.

Es por esto que la microfinanciera debe redefinir su plan de mejora continua, para plantear las mejoras necesarias en dicha sucursal, creando estrategias que le permita ser líder en el mercado, aumentado cada vez más su nivel de competitividad y con una mejor visibilidad de quienes son y hacia dónde van en el futuro.

De esta manera que se convierte en una necesidad el desarrollo de un plan de mejora continua, puesto que no se ha alcanzado los objetivos de crecimiento planteados y su falta de estrategias de competitividad de acuerdo a la realidad del entorno que han venido a repercutir en la gestión inadecuada de las cuentas por cobrar y a la vez la rentabilidad esperada ha sido afectada.

3.2. Preguntas de la investigación

- **Pregunta general:**

1. ¿Cuenta la financiera FUNDENUSE en el municipio de Condega con una evaluación de la mejora continua para la propuesta de estrategias competitivas en el año 2021?

- **Preguntas específicas:**

1. ¿Cuenta FUNDENUSE con la aplicación de metodología del PDCA para la realización del análisis la mejora continua?
2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la implementación de estrategias competitivas mediante el análisis CAME?
3. ¿Cuenta FUNDENUSE con un plan de mejora continua para el fortalecimiento de la de competitividad?

4. Justificación

La elaboración del plan de mejora para fortalecer la competitividad permitirá que la empresa genere situaciones que influyan en el éxito, buscando como anticiparse a los cambios futuros; debido a que ayudará en la toma de decisiones en un periodo de tiempo establecido, dando como resultados el cumplimiento de los objetivos y metas que beneficiaran al negocio.

A través de esta investigación se contribuye al valor teórico porque se retomará conceptos de estrategias competitivas para la mejora continua en la Microfinanciera FUNDENUSE, tomando en cuenta las variables que fundamenten las bases para la elaboración de un plan de mejora continua.

El presente estudio contribuirá con información técnica - práctica para el gerente de la sucursal y sus colaboradores, de tal forma que la microfinanciera FUNDENUSE mejore su nivel de competitividad, aumentado su portafolio de clientes, brindado una mejor rentabilidad del servicio, fortaleciendo la capacidad de controlar las diferentes actividades que se llevan a cabo en el negocio, lo cual permitirá atraer nuevas alianzas y alcanzar sus objetivos.

A la vez este estudio de tesis tendrá un aporte social, que será de utilidad como una referencia futura a estudiantes que estén interesados en el tema de la mejora continua para el fortalecimiento de la competitividad.

El plan repercutirá en una ejecución más efectiva de los procesos y generar beneficios relacionados con la calidad del servicio, satisfacción de los clientes, mejor rentabilidad y diversificación del servicio. Por lo que se contará con estrategias que aseguren una correcta administración, puesto que, se busca corregir los errores y reforzar los aciertos para beneficiar a los clientes y a la empresa.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

- Evaluar la mejora continua para la propuesta de estrategias competitivas en la financiera FUNDENUSE en el municipio de Condega en el año 2021

5.2. Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de la mejora continua mediante el ciclo PDCA para la autoevaluación de la competitividad
- Identificar los factores internos y externos que influyen en la implementación de estrategias competitivas mediante el análisis CAME.
- Proponer un plan de mejora continua para el fortalecimiento de la competitividad.

6. Fundamentación teórica

A continuación, se presenta la conceptualización que sustenta la mejora continua, así como las herramientas a través de los cuales se propondrán estrategias competitivas a la microfinanciera, cuyos ejes teóricos basados en los objetivos son: Mejora continua, estrategias competitivas y plan de mejora continua.

6.1. Mejora continua

La mejora continua es un proceso encaminado a mejorar los productos, servicios y procesos de la organización a través de una actitud generalizada, es la base para asegurar la estabilidad del circuito y la detección continua de errores o áreas que necesitan mejora y así beneficiar a los clientes, los empleados y la compañía.

De acuerdo con Garcia, Ráez y Quispe (2003), la “mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir los requisitos siendo los requisitos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (pág. 1).

Según Díaz Cerón (1992), para los dirigentes del mundo moderno se presentan retos constantes para asegurar que sus organizaciones logren, no sólo sobrevivir, sino prosperar en un futuro que cada vez más se presenta como una incógnita, ya que tendrán que concebir sus propios mercados y clientes, creando estructuras innovadoras y eficientes (pág. 1).

“El objetivo de la Mejora Continua se basa en eliminar los desperdicios y las operaciones que no le agregan valor al producto o a los procesos” (Kaizen, 2013, pág. 1).

Además, la mejora continua es un proceso estructurado en el que participan los miembros de una determinada organización con el fin de poder perfeccionar su rendimiento operativo.

Para efectuar con éxito la mejora continua en una empresa, se debe elegir un equipo conformado por los colaboradores de diferentes áreas de la organización y con diferente rango jerárquico ya que de esta forma ellos tendrán un mayor conocimiento con respecto a toda la compañía y podrán identificar con mayor facilidad las fortalezas que se poseen y las debilidades que deben trabajar y así la empresa podrá tomar las medidas adecuadas y llevarlas a cabo en el menor tiempo posible, (Dafne, 2019, pág. 1).

6.1.1. Proceso de mejora continua

Un proceso de mejora continua es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de una organización o administración, revisarlos y realizar adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente, también se puede reducir la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

Según Orellana (2021), la gestión de procesos es una actividad imprescindible en las empresas. En este sentido, tener modelos eficientes de gestión de recursos y actividades otorga una ventaja competitiva en el mercado. Lo anterior, permite entregar productos de manera más fluida, ofrecer servicios rápidos y contar con expeditos canales de comunicación.

Para Deming (1996, pág. 1), la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

De acuerdo Prado (2000, pág. 1), esta obra aborda el proceso de implantación de la mejora continua en la empresa y la participación de su personal a través de los círculos de calidad, grupos de mejora, sugerencias, etc. La metodología que se propone para emprender este proceso, basada en experiencias prácticas de una decena de empresas españolas -especialmente pymes-, permite la integración y la participación

del personal no sólo en los aspectos operativos de la gestión productiva, sino también en el diseño o transformación de los procesos de producción.

6.1.2. Ciclo PDCA

El método PDCA es ampliamente utilizada por empresas que esperan mejorar su nivel de gestión controlando eficazmente los procesos y actividades internas y externas, estandarizando la información y minimizando la posibilidad de errores de decisión.

De acuerdo Shewhart (2020, pág. 1), con esta metodología garantiza la atención continua sobre la mejora de la calidad, después de la evaluación y aplicación de acciones correctivas, el proceso se reinicia. El modelo a menudo se usa a nivel organizacional, pero también se puede usar a nivel operativo, también permite a los profesionales evaluar su propio método de trabajo y mejorarlo cuando sea necesario.

Según Palmes (2010, pág. 1), este libro tiene por objeto dotar a los auditores noveles y a las empresas para las que trabaja de un modelo coherente y fácil de seguir para realizar auditorías internas, independientemente de su experiencia o de los conocimientos de su sistema de gestión de la calidad (SGC) y explica cómo, mediante la simplificación de una serie de acciones y la aplicación del ciclo PDCA.

- **Implementación del ciclo**

Según Myabcm (2018), el ciclo PDCA se puede implementar en empresas de todos los tamaños para el desempeño de proyectos simples o complejos y proporcionar beneficios continuos para su gestión. (pág. 1)

Dichos recursos son excelentes herramientas que los gerentes tienen a su disposición para difundir las mejores prácticas de trabajo entre los miembros del equipo, aumentando la productividad potencial y reduciendo la recurrencia de errores y otros

hábitos ineficientes. Después de eso, se debe crear la “cultura” de usar este método en todos los procesos, incluso si algunos empleados muestran alguna resistencia. Para hacerlo, solo debe tener un plan y debe ponerlo en práctica siguiendo estrictamente los cuatro pasos mencionados.

También debe comprender que el PDCA es un ciclo, es decir, la mayoría de los proyectos pasarán por todas las etapas varias veces, no olvidando medir y registrar constantemente los resultados.

De acuerdo con la explicación de Bernal (2013), las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores.

2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora.

Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

6.2. Estrategias competitivas

Las herramientas competitivas son un conjunto de características internas que las empresas tienen que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras del sector, también se conocen como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se realizan para alcanzar una posición ventajosa frente a los demás competidores.

A juzgar por Pérez (2009), que cita la estrategia competitiva de Michael E. Porter ha transformado la teoría, la práctica y la enseñanza de la estrategia empresarial en todo el mundo. Innovador por su simplicidad, como los grandes descubrimientos, su análisis de la industria explica la complejidad de la competitividad de la empresa como cinco fuerzas subyacentes. Porter introduce una de las herramientas competitivas más poderosas desarrollada hasta el momento: sus tres estrategias genéricas— liderazgo en costes, diferenciación y segmentación— que ponen su teoría de la estrategia en un lugar destacado. (pág. 1)

Para Pérez (2021, pág. 1), una estrategia de competitividad es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado. En decir, que el objetivo de una estrategia competitiva es desarrollar una ventaja competitiva sostenible con una serie de características que la diferencien de la competencia.

Para Castro Monge (2021), las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas (pág. 1).

6.2.1. Competitividad Empresarial

Según nos aclara Argudo (2017), se puede decir que competitividad empresarial es la capacidad que tiene nuestra empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto, producción, costes, calidad de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer nuestros negocios más rentables.

La competitividad empresarial puede definirse con un concepto simple: es la capacidad de una organización o negocio de brindar un servicio o producto mejor al de su competencia. Toda empresa de éxito debe mantener su vigencia dentro del mercado y estar a la vanguardia del día dentro de las exigencias de sus clientes.

Se tiene en cuenta que la competitividad empresarial es un término que se define como a la capacidad de un negocio para producir y vender productos o servicios que cumplan con la calidad de los mercados, al mismo precio o con precios más bajos, y maximizando los rendimientos de los recursos consumidos para producirlos.

Según el sitio web Retos Directivos (2020), la competitividad empresarial es un término que se define como a la capacidad de un negocio para producir y vender productos / servicios que cumplan con la calidad de los mercados, al mismo precio o con precios más bajos, y maximizando los rendimientos de los recursos consumidos para producirlos. En relación con sus competidores, una empresa competitiva ostentaría una superioridad comprobable en cuanto al rendimiento económico y que, podría crecer más rápido con el tiempo.

De acuerdo Cabrera Martínez (2011, pág. 1),

la intención del documento es presentar elementos conceptuales que faciliten la comprensión de la competitividad empresarial con los fundamentos económicos necesarios. Es útil reseñar los conceptos de

ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva, junto con los enfoques y metodologías que alrededor de ellos se han construido.

6.2.2. Factores Internos y externos

Según Spencer (2018, pág. 1),

los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma. Un concepto de negocio que se ve perfecto sobre el papel puede resultar imperfecto en el mundo real.

De acuerdo con Corvo (2020, pág. 1),

conocer los factores internos y externos que afectan a una organización le da a la empresa la inteligencia que necesita para poder resolver sus prioridades de forma eficiente, así como para hacer planes estratégicos que le sean útiles y convenientes que puedan ser aplicados en el futuro.

Los factores externos son las reglas del juego al que toda empresa debe acogerse y que por termino general, son para todos igual y no se puede ejercer ningún control sobre ello, vienen impuestos. Mientras que los factores internos son inherentes a la propia empresa, la dirección de la misma los puede variar y adaptar a las distintas condiciones.

Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma.

6.2.3. FODA

El análisis FODA tiene como objetivo identificar y analizar las fortalezas y debilidades de las instituciones u organización, oportunidad y amenazas, proporcionando información que ha sido atacada colocar. Se utilizará para desarrollar un plan que requiera considere muchos factores diferentes Internos y externos para maximizar el potencial poder y oportunidad para minimizar El impacto de las debilidades y amenazas.

Según el aporte de Ucha, (2015, pág. 1),

básicamente el FODA consiste en un análisis relativamente sencillo y rápido que permitirá arribar a un correcto y preciso diagnóstico acerca de un plan, proyecto o estrategia que se propone implementar una empresa para maximizar sus ventas, por citar un ejemplo bastante recurrente. Es decir, el FODA busca a través de su participación en escena que el plan en cuestión sea exitoso. Evaluará la situación y después propondrá un curso de acción a seguir para resultar exitoso.

De acuerdo con Stanly (2013, pág. 1), matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, recordando que el objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

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

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

6.2.4. Análisis CAME

El análisis CAME es la herramienta que te permitirá definir el plan estratégico de tu empresa, una vez has creado tu matriz DAFO. Identifica qué factores puedes corregir, afrontar, mantener y explotar, para hacer que tu negocio se desarrolle en la dirección adecuada.

Según Jorge Jimeno Bernal (2016, pág. 1), el análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO que describe los siguientes pasos.

Pasos para realizar un Análisis CAME estos son los pasos básicos para realizar un análisis CAME:

1. Establecer una estrategia que nos indique cuáles son los objetivos generales que queremos alcanzar en nuestra organización. Hacer esto es importante porque nos ayudará a priorizar las acciones a tomar en los siguientes pasos.
2. Realizar un Análisis DAFO para obtener un diagnóstico de situación con los aspectos a considerar.

3. Una vez obtenidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionar cuáles de ellas son más importantes (por ejemplo, seleccionando las que más relevantes sean según su impacto y probabilidad).
4. Ahora que hemos decidido sobre qué aspectos vamos a actuar, realizaremos el Análisis CAME. Para ello cogemos cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asociamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas, según aplique en cada caso (ver apartado siguiente).
5. Por último, sólo queda implantar las acciones y realizar un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplen nuestros objetivos iniciales.

Según López Renilla (2018, pág. 1), las siglas CAME tienen los siguientes significados:

Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.

Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello debemos tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...).

Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

De acuerdo con Ruiz Barroeta (2020, pág. 1),

el análisis CAME es la herramienta o mecanismo que te permite identificar estrategias, una vez creada tu matriz DAFO en el ejercicio de planificación de estrategias además tiene como objetivo ayudarte a

determinar distintos tipos de estrategias con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz FODA.

6.3. Plan de mejora continua

El plan de mejora es el que integra decisiones estratégicas sobre qué cambios deben incorporarse en los diferentes procesos de la organización para traducirlos en servicios mejor percibidos. El plan de mejora permite determinar la causa de la debilidad detectada.

Para Proaño Villavicencio, Gisbert Soler y Bernabéu (2017, pág. 1),

El plan de mejora es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar el plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido.

7. Hipótesis de la investigación

La mejora continua influye en la competitividad de la microfinanciera FUNDENUSE en el Municipio de Condega.

8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub dimensione s o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Analizar el proceso de la mejora continua mediante el ciclo PDCA para la autoevaluación de la competitividad	Mejora continua	De acuerdo con Garcia , Ráez y Quispe (2003) “Mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir los requisitos siendo los requisitos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.	Ciclo de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Hacer • Control o verificar • Actuar 	Test de mejora continua	Gerente general y colaboradores

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub dimensione s o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Identificar los factores internos y externos que influyen en la implementación de estrategias competitivas mediante el análisis CAME.	Estrategias competitivas	A juzgar por Pérez (2009), que cita la estrategia competitiva de Michael E. Porter ha transformado la teoría, la práctica y la enseñanza de la estrategia empresarial en todo el mundo. Innovador por su simplicidad, como los grandes descubrimientos, su análisis de la industria explica la complejidad de la competitividad de la empresa como cinco fuerzas subyacentes.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Número de estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y para explorar/explotar las oportunidades	Entrevistas Encuestas	Gerencia y colaboradores Clientes

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub dimensione s o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Proponer un plan de mejora continua para el fortalecimiento de la competitividad.	Plan de mejora	El plan de mejora es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. (Proaño Villavicencio, Gisbert Soler, & Pérez Bernabeu, 2017)	Estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el aspecto a mejorar • Identificar la solución • Establecer responsable • Establecer lapso de implantación • Establecer seguimientos de mejora • Documentar la mejora implantada 	Entrevista Revisión de documentos	Gerente general y colaboradores

9. Diseño metodológico

A continuación, se describirá el enfoque que tendrá dicha investigación, su alcance, universo y, así como cada una de las etapas para darle salida a los objetivos.

9.1. Tipo de investigación

Según los datos empleados el tipo de investigación es mixto.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio para la explicación de la conceptualización de un diseño de investigación mixto expresan que:

los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (2014, pág. 1)

En esta investigación se realizó este tipo de método mixto porque en la investigación describe (cualitativo) la evaluación de la mejora continua que propone un plan estratégico debido a la necesidad de establecer una estrategia visionaria para el futuro para que puedan estar preparados para los cambios del mercado y comportamiento competitivo; pero también es de tipo cuantitativo por qué se puede apreciar la satisfacción de los clientes con respecto a nuestra competencia.

Según la profundidad del objeto de estudio dicha investigación es de tipo descriptiva según señalan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2011) mencionan en su libro de Metodología de la investigación que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, - comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (pág. 1).

Así mismo, un proceso de mejora continua analiza, describe y revisa los procesos que se usan dentro de una organización, también busca crear ventajas competitivas identificando y desarrollando una serie de características que la diferencian de la competencia.

Según la temporalidad el alcance de este estudio es de corte transversal, porque “se basa en la observación individual para medir una o más variables en un momento específico” (Ayala, 2021). No se valora el avance de este, a través de un periodo, sino que se calificó la competitividad de la financiera durante el año 2021, determinando así la incidencia que tendría en tal momento.

9.2. Área de estudio

- **El área de conocimiento** de esta investigación se rige bajo el área de ciencias económicas, **la línea de investigación** CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional y **la sub línea** CEC-2.3 Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, debido a que esta investigación es parte de la gestión del recurso humano, velar por la salud y la integridad de los colaboradores y representa una propuesta de plan mejora continua que contribuye al bienestar social.
- **Área geográfica**

El centro de estudio donde se realizó esta investigación es la microfinanciera FUNDENUSE la cual está ubicada en el municipio de Condega departamento de Estelí, costado noroeste del parque central 3 cuadras al norte, con una posición global de 39.4 Km de distancia de la ciudad de Estelí, 12km del municipio de Palacagüina, 22km del municipio de Pueblo Nuevo y 40.4km del municipio de San Sebastián de Yalí.

9.3. Población y muestra

En este caso el universo es la financiera en general y la población está constituida por el gerente y el personal administrativo de la Financiera FUNDENUSE así del municipio de Condega. Según la base de datos presentada por el gerente general Olivas Vilchez (2021) la cual cuenta con 9 colaboradores administrativos y una cartera de clientes de 1025 hasta julio 2021 de los cuales se tomó una muestra para la aplicación de una encuesta para el análisis de la competitividad.

- **Muestra**

El tipo de muestreo utilizado para la microfinanciera, es el muestreo no probabilístico (a juicio) porque nuestra muestra se exige en base de los conocimientos y de tal forma como el juicio del investigador, debido a que se necesita información gerencial para identificar como se puede mejorar el nivel de competitividad, por tanto, solo se aplicará la entrevista al gerente y tres promotores de crédito.

Para los clientes que hacen uso del servicio de la microfinanciera se tomó una muestra obtenida de la fórmula de Münch Galiano y Ángeles (1988) porque se busca indagar la perspectiva que tiene el cliente sobre la calidad del servicio.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Fuente: Münch y Ángeles (1988)

Dónde:

Z=Nivel de confianza =90% Z=1,65

N=Universo, tamaño de la población = 1025

p=probabilidades a favor es de 0.5

q=probabilidades en contra, es de 0.5

e²=error de estimación =0.01

n=tamaño de muestra

$$n = \frac{1,65^2 * 0.5 * 0.5 * 1025}{1025 * 0.1^2 + 1,65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n=63$$

Por lo que una vez sustituidos los datos en ecuación presentada se obtiene que la muestra a estudiar será de 63 encuestas, que representa la población estudiada.

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fuentes primarias: se hará entrevistas al gerente y revisará documentos y registros que posee FUNDENUSE, para ello se aplicó técnicas de test, guías de entrevista, guía de observación y matriz FODA.

9.5. Etapas de la investigación

Para realizar esta investigación se abordó las siguientes etapas, con un periodo de duración según cronograma de actividades en anexos N°8 (2021).

- **Etapas I: Investigación documental**

La primera etapa se recopiló información acerca de los puntos a tratar de la investigación, la cual se obtuvo a través de visitas a diferentes fuentes de información, entre las que se destacan: páginas web, consultas de libros en internet, revisión de distintos libros de mejora continua y planes estratégicos en la biblioteca Urania Zelaya, FAREM-Estelí.

- **Etapa II: Elaboración de instrumento**

Se elaboró una entrevista dirigida al gerente general y promotores de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE realizando determinadas preguntas que permitieron obtener información sobre la situación actual de la empresa, los factores internos y externos que afectan a sus objetivos, así como aquellos aspectos en los que se debe mejorar dentro de la microfinanciera. También se elaboró una encuesta que brinde la información acerca de los gustos y preferencias de los clientes con el fin de analizar el nivel de competitividad de la microfinanciera. También se tomó en cuenta las bases principales de los objetivos específicos de la investigación y los indicadores que se encuentran descritos en el cuadro de operacionalización por objetivos.

- **Etapa III: Trabajo de campo**

En esta etapa consiste en la aplicación de la entrevista y el test al gerente general, para analizar el proceso de mejora continua de la microfinanciera, también se realizó una encuesta a los clientes de la microfinanciera con el fin de identificar la competitividad respecto a la calidad de servicio que se ofrece, de igual manera se revisaron las actualizaciones de la página web, logrando obtener la información necesaria para verificar en que aspecto debería mejorar la microfinanciera y valorar el grado de competitividad alcanzada sobre la satisfacción de los servicios de FUNDENUSE.

- **Etapa IV: Elaboración del informe final**

En esta etapa se presentan los datos en el programa ventaja competitiva Digital- Marco de Trabajo- Titonet, también se retomó Excel avanzado para elaborar gráficos en la ejecución y operatividad el cual consiste en proponer el plan de acción de mejora continua para el fortalecimiento de la competitividad a través de la propuesta, dando como resultado el informe final.

10. Análisis y discusión de resultados.

FUNDENUSE es una microfinanciera nicaragüense la cual nació en Ocotol, cabecera departamental de Nueva Segovia en el año 1993, esta cumple con estándares nacionales e internacionales a través de 21 sucursales, de las cuales 14 están ubicadas en el área rural y 7 en la zona urbana.

Ofrece soluciones financieras y no financieras a micro y medianas empresas para contribuir a su desarrollo socioeconómico, esta financiera ofrece varios servicios, así como:

- Ayuda a crecer negocios,
- Microcréditos para actividades pecuarias,
- Microcréditos para comercio, industria, servicio
- Créditos para incremento de actividades productivas en hortalizas y leche.

Con el fin de lograr los objetivos planteados en el tema de mejora continua se analizó la información obtenida mediante las diferentes técnicas de recolección de datos, entrevistas, test y encuesta.

10.1. Proceso de la mejora continua mediante el ciclo PDCA

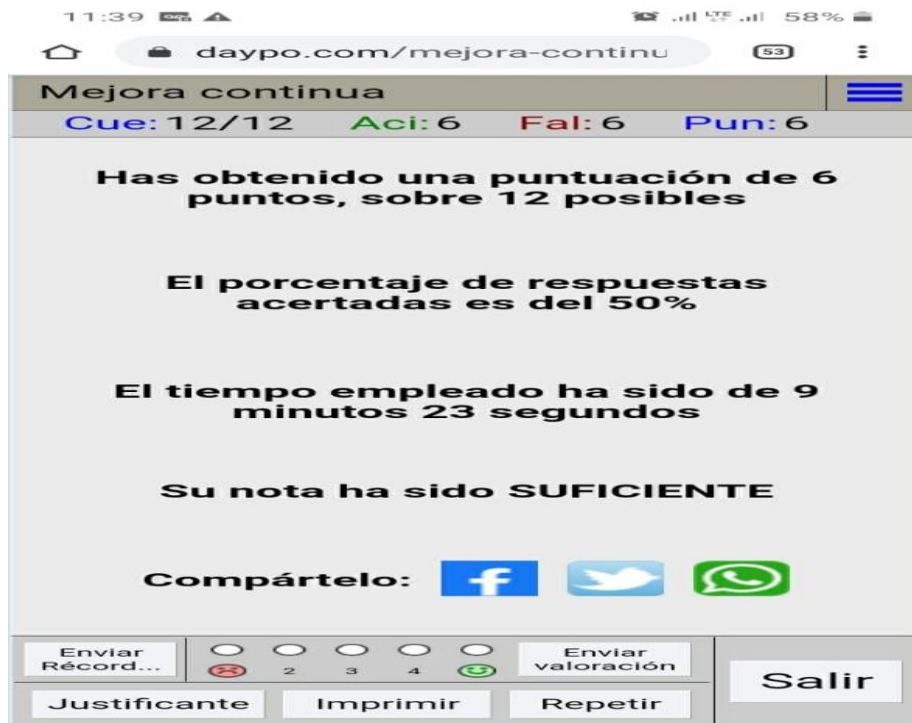
Dentro de la empresa toman en cuenta el proceso de mejora continua, puesto que deben estar anuente a los cambios de mercado para una mejor captación de clientes, también cuenta con alianzas que ayudan ofrecer nuevos servicios.

Según el test aplicado al gerente Olivas Vilches (2021), a través de una aplicación llamada Daypo se aplicó un test con el tema mejora continua elaborada por Ponce , Vanegas y Herrera , (2021). Daypo es una interesante herramienta en línea que permite la creación de cuestionarios y presenta una interfaz bastante intuitiva. Asimismo, la herramienta Daypo brinda la posibilidad de imprimir y publicar dicha información.

Por otra parte, el test se centra en el análisis y evaluación de los conocimientos de las acciones correctivas para la mejora continua, el cual es el tratamiento para los posibles errores, presente, dominio y utilización del ciclo PDCA y es una metodología para analizar las causas.

Unos de los parámetros establecidos en su creación es que necesita responder bien al menos el 50% de las respuestas para ser suficiente, del 60% al 70% en adelante sus conocimientos son buenos y de un 70% al 100% son excelentes; se pudo concluir que las correcciones de mejora se hacen necesarios para mejorar continuamente.

Gráfico 1 Tes para el gerente de FUNDENUSE



Fuente: Datos obtenidos según el Test de mejora continua elaborado por Ponce , Vanegas y Herrera , (2021)

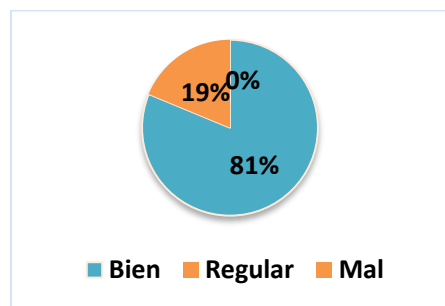
En este caso, en sus resultados de la aplicación de la herramienta Daypo¹, se identificó que el gerente sus conocimientos en el tema de mejora continua alcanzó un 50% de repuestas acertadas. Según los parámetros de calificación se dice que la capacidad de repuesta en el test aplicado es suficiente, pero no satisfactorios, porque se pudo constatar que toma en cuenta la mejora continua como un factor de cambio, pero no evalúa la efectividad de los procesos para luego aplicar acciones correctivas que sirvan como tratamiento de una necesidad o una oportunidad.

Según la entrevista aplicado al gerente Olivas Vilches (2021), para reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras del sector, las cuales son: Financiera FINCA, FUNDEMujer y algunas cooperativas. Ellos proporcionan bajas tasas de interés, educación financiera, pronta respuesta al cliente, además de un trato amable, garantizando fidelidad de nuestros clientes actuales y la atracción de nuevos clientes; con el fin de mejorar el servicio y diferenciarse de la competencia.

10.1.1. Ciclo PDCA

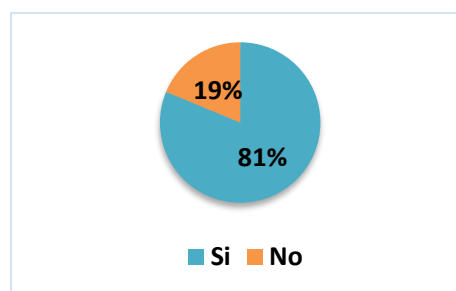
Entre sus beneficios el ciclo PDCA permite reducir costos, así como aumentar los beneficios y satisfacer a los clientes sin perder su competitividad y excelencia;

Gráfico 2 Atención al entrar de los clientes



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Gráfico 3 Solución a un problema de los clientes



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

¹ Daypo: es una herramienta para Windows que permite crear un test sobre cualquier materia y subirlo a la web daypo.com, donde cualquier persona puede completarlo y evaluar sus conocimientos en función de las preguntas realizadas

Como se puede observar en el gráfico 2 y 3, un 81% de los clientes encuestados afirman que fueron bien recibidos por los colaboradores de FUNDENUSE debido a que buscaron una solución a sus problemas en tiempo y forma. Además, en la entrevista realizada al gerente Olivas Vílchez (2021), menciona que las estrategias que se utilizan para diferenciarse de la competencia son las siguientes: brindar un trato amable, pronta respuesta al cliente, baja tasa de interés y educación financiera.

- **Implementación del ciclo**

A través del estudio realizado mediante entrevista al gerente de sucursal Olivas Vilches (2021), muestra que la sucursal no posee una herramienta de mejora continua, como es la metodología del ciclo PDCA pero que a nivel institucional si cuenta, es por ello que la mayoría de las orientaciones provienen de la central.

Se observa que cuando hay disminución de clientes, tomando en cuenta las entrevistas realizadas a promotores de crédito al Lic. Falcón Moreno y Lic. Ramos Guevara (2021), se puede localizar que de manera preliminar las etapas que se desarrolla con el ciclo PDCA, estas etapas dentro de la herramienta no están divididamente fundamentadas, es decir, que no cumplen con la metodología de este ciclo, a continuación, se mencionan los pasos que deben de seguir para que cumplan con el proceso en la mejora continua de FUNDENUSE:

1. **Planificar (Plan):** según entrevista realizada al gerente Olivas Vilches (2021), en el año 2018, la sucursal tuvo una caída financiera, pues su capital se encontraba en C\$ 30,000,000 y bajo a C\$ 20,000,000 estableciendo una pérdida del 27%; para el 2020; la pandemia del Covid-19 vino a menorar la afluencia de clientes prestamistas, disminuyendo sus ingresos de venta; pero gracias a la planificación de estrategias como la agregación de valor a emprendimientos familiares, educación financiera y el énfasis en viejas estrategias ha logrado una recuperación del capital en un 17%. Por lo que

podemos ver que la planificación se lleva a cabo durante los procesos buscando acciones de mejora que contribuyan a las estrategias institucionales.

Por otra parte, la planificación se lleva a cabo en el proceso de captación de clientes dado que los promotores de crédito observan la necesidad en el cliente para hacerle ver y así crearle una necesidad en su mente y, por ende, ellos utilicen el servicio, además con el surgimiento de nuevos microempresarios esto se hace un reto cada día; dada la entrevista realizada a promotores de crédito Lic. Falcón Moreno y Lic. Ramos Guevara (2021).

2. **Hacer (Do):** se lleva a cabo una vez que se establece el proceso de agregación de valor a emprendimientos familiares puesto que realizan: asistencia técnica, mercadeo, financiamientos y capacitaciones; en los promotores de crédito a través de la creación promociones oportunas y llamar a los clientes con créditos cancelados y, así proponer las nuevas oportunidades del servicio.
3. **Controlar o Verificar (Check):** con el proceso de agregación de valor a emprendimientos familiares se le da un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento; en los promotores de crédito, se verifica, si las nuevas promociones están atrayendo a nuevos clientes y si satisface sus necesidades.
4. **Actuar (Act):** (esta etapa no se cumple).

Mediante el estudio realizado a través de encuestas a los clientes, entrevista al gerente y promotores de crédito se pudo identificar que no realizan debidamente un proceso de mejora continua para fortalecer la competitividad, puesto que no siguen ninguna metodología en específico, solo realizan adecuaciones según la necesidad y llevan a cabo parte del ciclo según la lógica del proceso o actividad, es decir aplican parte de la metodología de mejora continua, pero es más de una manera empírica.

10.1.2. Competitividad Empresarial

Según la entrevista aplicada al gerente Olivas Vilches (2021) señala que la microfinanciera brinda un mejor servicio al de su competencia puesto que cuenta con alianzas que le dan un valor agregado al servicio, tales como:

AGROLOGICO, es una empresa especialista en diseños en casas mallas, instalaciones de sistemas de riego y todo lo que se necesita en el área agrícola y además brinda asesoramiento y acompañamiento en la instalación y la financiera brinda el financiamiento de dicho servicio.

Ilustración 1 AGROLOGICO



Fuente: Alianza con Agrológico

ECOCINA AVANZA, ellos facilitan las cocinas (muestras) para presentar a los clientes, por cada venta la empresa da una comisión a la financiera.

Ilustración 2 ECOCINA AVAZA



Fuente: Alianza Ecocinas Avanza

Cuenta con un proyecto de emprendimiento familiar con SWICONTAC y PRODEL. SWICONTAC se encarga de dar asistencia técnica y FUNDENUSE y PRODEL da los fondos.

Ilustración 3 Proyectos emprendimientos familiares



Fuente: Emprendimientos familiares

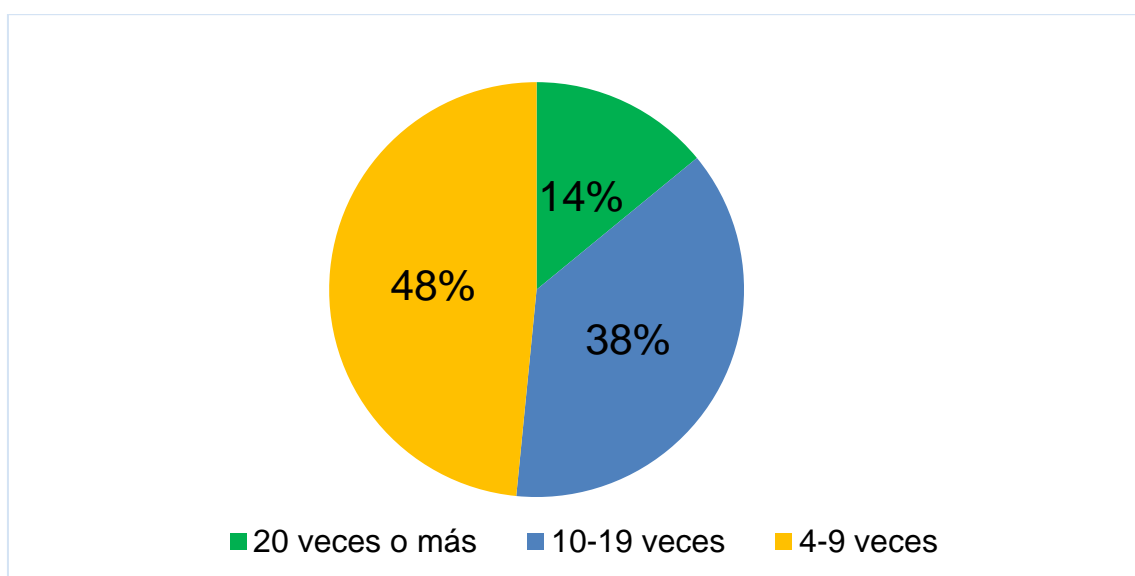
Estas alianzas ayudan a la Financiera a ampliar su mercado y poder satisfacer las exigencias de los clientes y así lograr ser más competitivos como empresa.

Por otra parte, se realizó una encuesta a los clientes con preguntas enfocadas en la atención al cliente, respecto a la competencia y conocimiento de los servicios no financieros, con el objetivo de monitorear la toma de decisión y su enfoque del servicio, de manera que permita construir relaciones duraderas basadas en el entendimiento de sus necesidades y expectativas; para ello se muestra la siguiente información.

- **Atención al cliente**

En el estudio realizado a través de la encuesta a los consumidores del servicio que ofrece la microfinanciera FUNDENUSE, para identificar la atención al cliente se tomaron en cuenta las siguientes variables: Número de visitas en los últimos tres meses, obtuvieron la información solicitada, solución a problemas, atención durante la visita en las instalaciones y la experiencia del servicio.

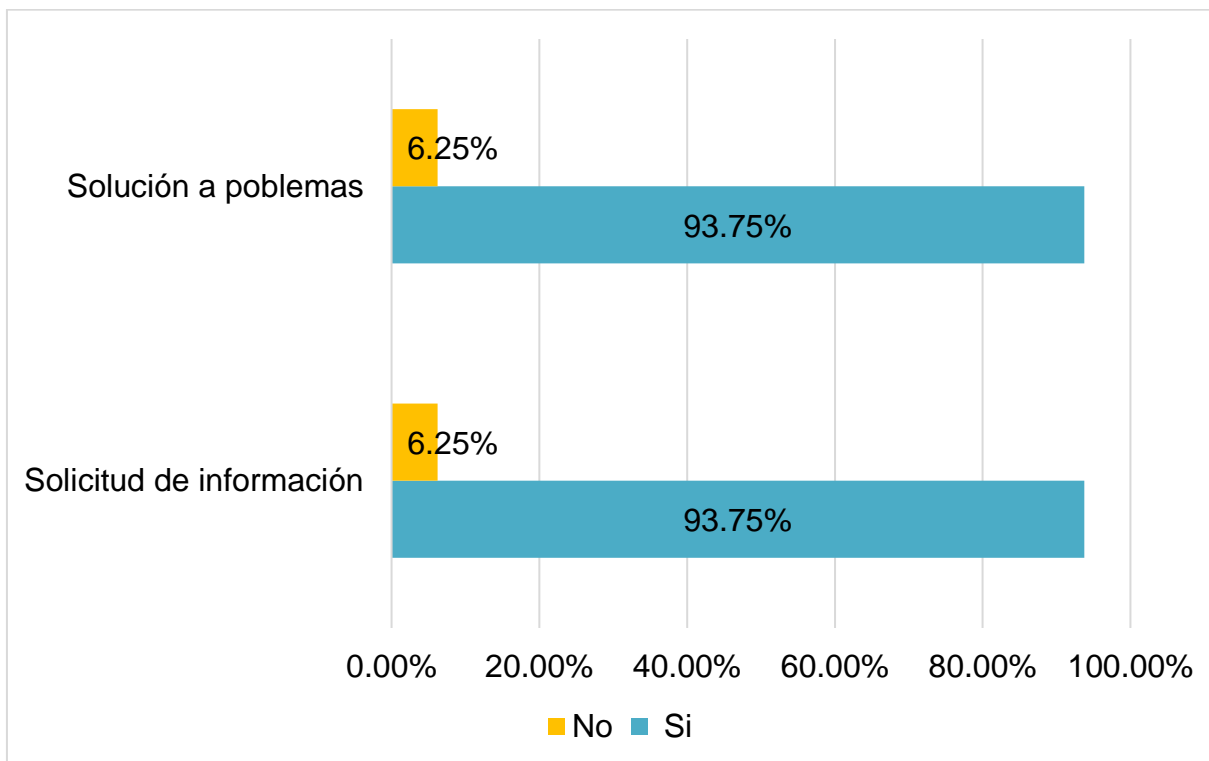
Gráfico 4 Visitas en los últimos 3 meses a la empresa



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Con respecto al gráfico N°4 se refleja que los clientes han visitado la sucursal; un 48% lo visita de 4-9 veces, el 38% a visitado de 10-19 veces y un 14% lo visita de 20 veces o más, estos datos indican que la microfinanciera es muy visitada por sus clientes, que utilizan frecuentemente el servicio y por ende es reconocida en el radio de acción.

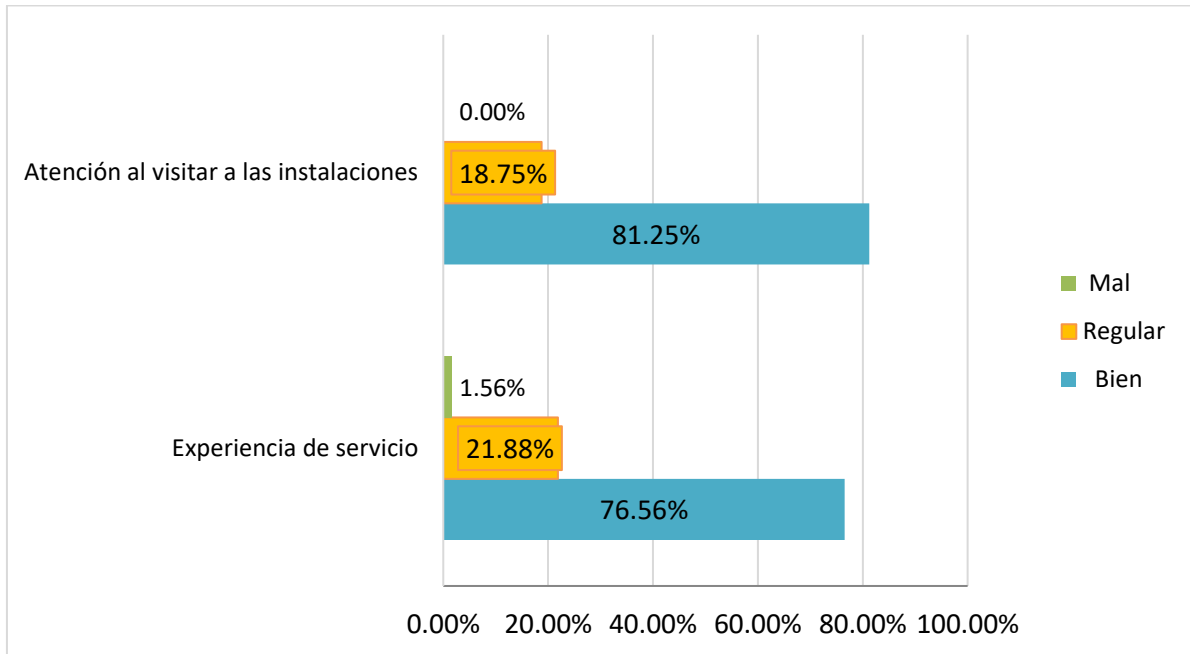
Gráfico 5 Información solicitada versus solución a problemas



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

A través de la gráfica N°5 se puede observar que la microfinanciera FUNDENUSE es una empresa que vela por el bienestar de sus clientes, de los cuales el 93.75% afirma que les dieron solución necesaria y se le brindó la información suficiente, a diferencia del 6.25% dio a conocer que no se le buscó una salida a su problema, ni se le aclaró los procedimientos para darle salida a su necesidad; por lo que se puede decir que están anuentes a resolver las dificultades o inquietudes que ellos tengan acerca de los servicios que se ofrecen en las instalaciones, sin embargo, se debe de hacer énfasis en aclarar todas las dudas que tengan los clientes, para que estén más satisfechos y acelerar los procesos con eficiencia.

Gráfico 6 Atención en las visitas con las experiencias del servicio



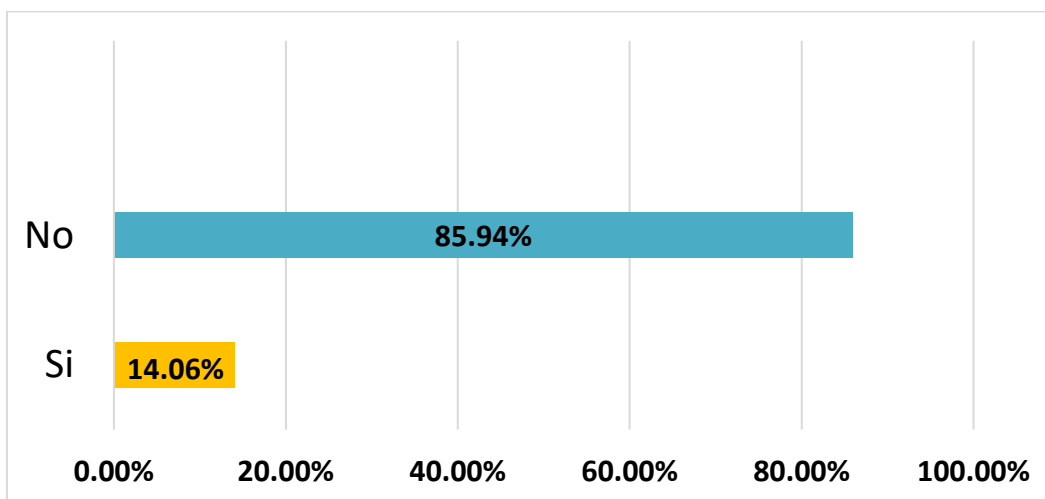
Fuente: Datos obtenidos según encuesta

El análisis obtenido a través del gráfico N°6 refleja que la atención que brinda el personal de la microfinanciera a los clientes es de buena calidad, debido a que un 81% de los clientes así lo afirman y un 19% consideran que la atención fue regular; esto refleja que la atención brindada es satisfactoria ya que ningún cliente ha presentado quejas al respecto, dando como resultado una agradable experiencia, con un 98.44% entre buena y regular; dejando un margen de error con una mala experiencia del 1.56%; dando un mayor porcentaje de satisfacción de los clientes, garantizando así su fidelidad con la microfinanciera.

- **Relación a la competencia**

Para evaluar la percepción que tiene los clientes del servicio se abordaron los siguientes ejes: interacción con otras financieras, valoración del servicio con respecto a la competencia y satisfacción con la cantidad de servicios.

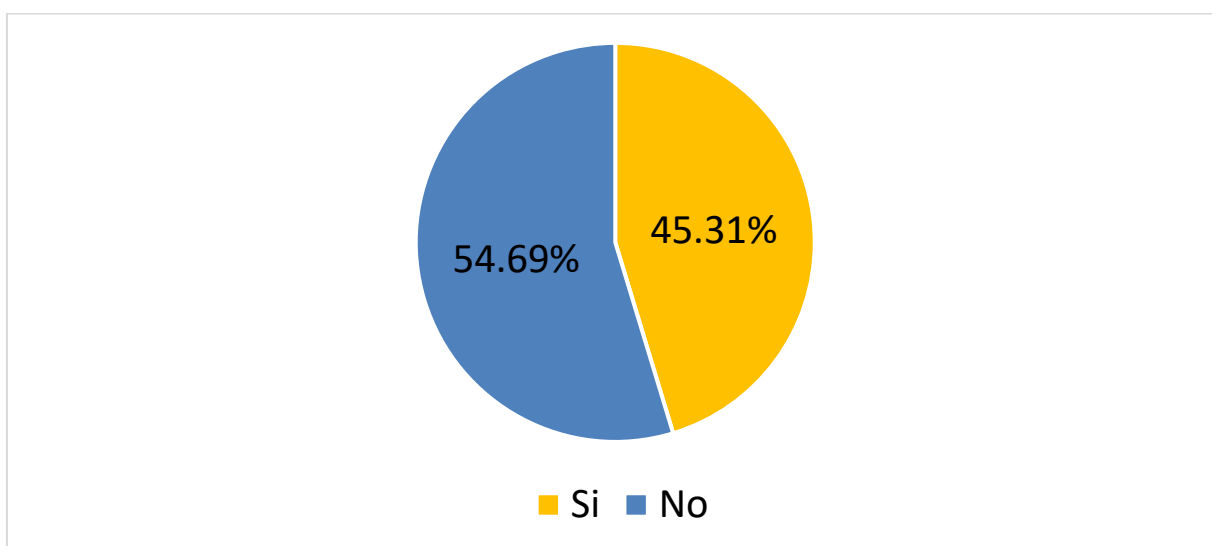
Gráfico 7 *Solicitud de préstamos en otra financiera*



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

En el gráfico N°7 se identifica una buena fidelidad por parte de los clientes puesto que el 86% no han tomado iniciativa de tramitar un préstamo, o requerir del servicio de otra institución financiera; sin embargo, un 14% de los clientes han tenido preferencia por otras financieras entre las cuales algunos clientes hicieron mención de financiera Finca y Fundemujer como las más factibles; es decir que son la mayor competencia de la financiera en el sector.

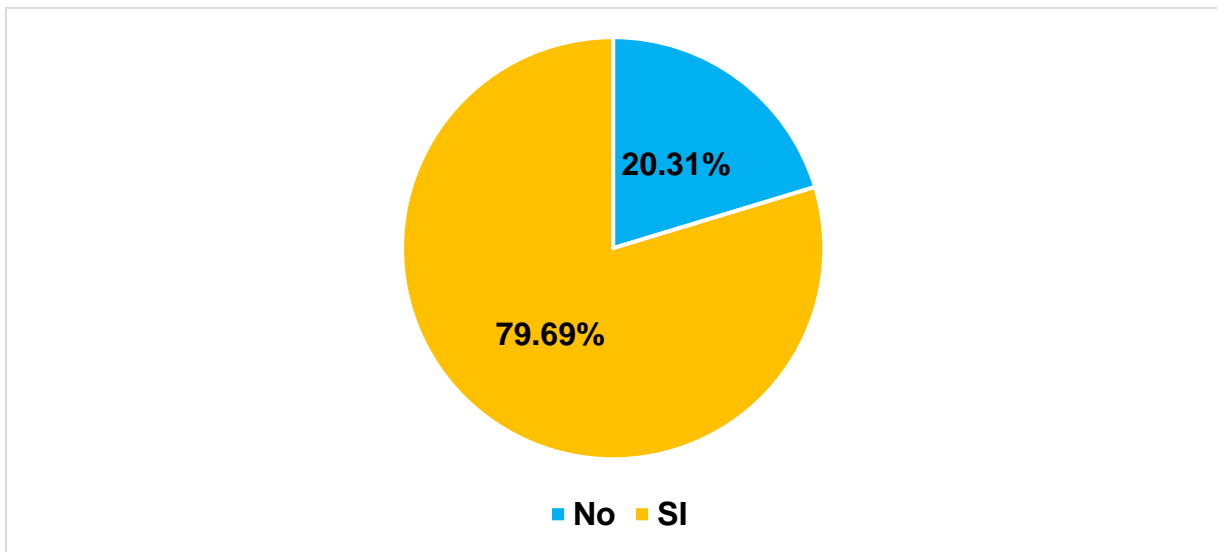
Gráfico 8 *Valoración del servicio con respecto a competencia*



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

En relación con la valoración al servicio respecto a la competencia en el gráfico N°8 se valora que un 55% de los clientes no consideran que la competencia brinde un mejor servicio que FUNDENUSE, en cambio un 45% expresa que la competencia brinda un mejor servicio, por lo tanto, la microfinanciera debe de tomar en cuenta el mejoramiento del servicio, para estar anuente a los cambios del mercado y por ende ser más competitivos.

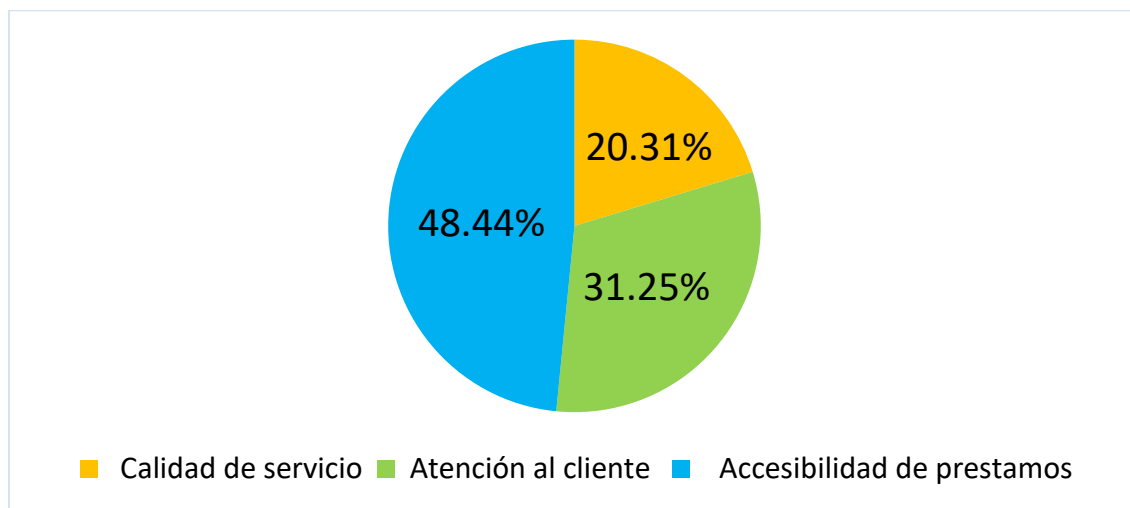
Gráfico 9 Consideraciones de ampliación de nuevos servicios en FUNDENUSE



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Por otra parte, en el gráfico N°9 se puede observar que un 80% de los clientes se sienten satisfechos con los servicios que ofrece la microfinanciera; sin embargo, un 20% de los clientes consideran que se debe ampliar, este proceso es fundamental porque los clientes siempre están demandando nuevos servicios y FUNDENUSE debe aumentar su competitividad para ser una empresa líder en el sector financiero.

Gráfico 10 Aspectos a mejorar



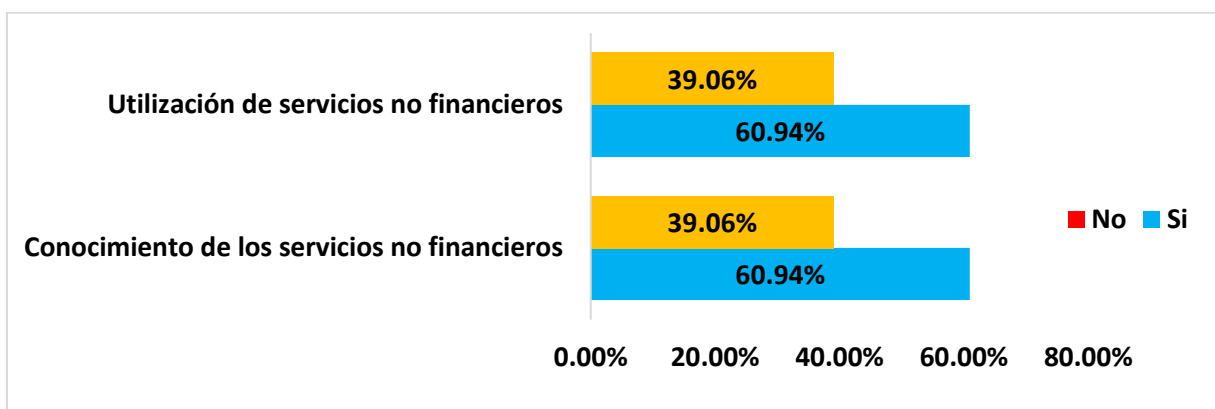
Fuente: Datos obtenidos según encuesta

A través de la gráfica N°10 se puede visualizar que los clientes hacen mención a los aspectos en los que debería mejorar, un 20.31% de los clientes mencionó el aumento de la calidad del servicio, un 31.25% hizo mención que debería mejorar la atención al cliente y un 48.44% enfatizó que en la accesibilidad de los préstamos, por lo tanto, la microfinanciera debería de tomar en cuenta estos tres aspectos para un mejorar la calidad del servicio y mantener la estabilidad financiera.

- **Servicios no financieros**

Son servicios de capacitación, asistencia técnica y asesoría, prestados por la microfinanciera para fortalecer, los procesos productivos, comerciales o de servicios, es por ello que a través de las encuestas se planteó identificar sus conocimientos acerca de estos servicios y su utilización.

Gráfico 11 Utilización conocimientos de los servicios no financieros



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Con respecto al gráfico N°11 sobre los servicios no financieros, un 61% de los clientes encuestados dieron a conocer que si conocen estos servicios y que se han beneficiado de ellos, a diferencia de un 39% que afirman no tener conocimiento de su prestación y, por ende, esta misma razón no los utilizan. Por lo tanto, la microfinanciera debe informar a sus clientes la existencia de estos servicios para un mejor aprovechamiento de estos recursos y la mejora de su competitividad en el servicio.

Tabla 1 Matriz del perfil comparativo

Factores claves de éxito	Financiera FUNDENUSE			Financiera Fundemujer		Financiera Finca		Cooperativa COMPARE R.L	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Puntuación	Calificación
Publicidad	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Servicio al cliente	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Innovación	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Variedad de servicio	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Lealtad de los clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Crecimiento del mercado	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	2	0.4
TOTAL	1		3.3		2.35		3		2.45

Fuente: Elaboración propia

En el análisis anterior, el total ponderado para la microfinanciera FUNDENUSE es de 3.3, esto indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por conseguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eviten las debilidades.

Grado de eficiencia con respecto a las estrategias de la empresa.

1 = respuesta mala

2 = respuesta media 3 = respuesta por arriba de la media

4 = respuesta superior.

Se aclara que se tomó en cuenta a la cooperativa Compare en la tabla de matriz del perfil comparativo (aunque esta no haya sido mencionada por los clientes) dado que esta es una cooperativa dedicada al mismo giro del negocio y además se encuentra ubicada en el municipio de Condega y por ende comparte parte del sector de mercado.

10.2. Factores internos y externos

La microfinanciera depende de su entorno para lograr sus metas, por lo que es fundamental que conozca las oportunidades y amenazas que puede encontrar en él, para poder desarrollar una estrategia empresarial adecuada; por otra parte, los factores internos, se pueden cambiar o mejorar con el objetivo de satisfacer a los consumidores, ofreciéndoles servicios que cumplan con sus expectativas; manteniendo las fortalezas y mejorando las debilidades.

10.2.1. Factores internos

Según la entrevista aplicada al gerente Olivas Vílchez (2021) un factor interno que afecta su competitividad es que no cuenta con un área de atención al cliente que ayude a tener un mejor nivel de servicio ante la competencia, asimismo esta información se puede corroborar con la encuesta a clientes, en el gráfico N°5 señala que el 6.25% de los clientes, no se les brindo información necesaria sobre sus trámites o procesos, al igual que el gráfico N°10 indica que el 31.25% de clientes hicieron mención en que debería mejorar la atención al cliente.

También el gerente señaló que la microfinanciera no brinda préstamos para emprender negocios, solo ofrece créditos a negocios que tiene un año de estar funcionando; esto

también reflejó en el gráfico N°10 donde un 48.44% de los clientes enfatizó que debían mejorar la accesibilidad de los préstamos.

A raíz de las respuestas por parte de los clientes, se puede decir, que no todos los clientes conocen la cantidad total de servicios que ofrece la microfinanciera, esto se puede comprobar en el gráfico N°11 que indica que un 39% así lo afirman, generando esto en un impacto negativo, dado que no se tiene un correcto aprovechamiento de los recursos que se ofrecen en las instalaciones.

10.2.2. Factores externos

Para identificar los factores externos se realizó un análisis PESTEL, también conocido como PESTAL el cual ayudará a tener una mejor visión del entorno de la empresa, tomando como referencia las variables o factores que lo componen: factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos, legales, medioambientales o internacionales.

10.2.3. Análisis PESTEL

En las variables políticas se consideran:

- Cambio de gobierno

En las variables económicas definen:

- Inflación de moneda
- Tasa de desempleo
- Surgimiento de nuevas microfinancieras

Dentro de las variables sociales definen:

- Pandemia del Covid-19.
- Surgimiento de nuevos microempresarios
- Aumento de relaciones con otras empresas

En las variables tecnológicas:

- Nuevos canales de comunicación

Dentro de las variables ambientales se encuentran:

- Cambio climático

Por último, en las variables legales:

- Implementación de nuevas normas por la superintendencia de bancos y de otras instituciones financieras (SIBOIF)

Tabla 2 Análisis PESTEL

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Cambio de gobierno			X	Negativo
	Inflación de moneda	X			Negativo
Económico	Tasa de desempleo		X		Negativo

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
	que las personas no muestren mucho interés en invertir en sus negocios.				
	Surgimiento de nuevas microfinancieras		X		Negativo
	Pandemia del Covid-19	X			Negativo
Social	Surgimiento de nuevos microempresarios	X			Positivo
	Desarrollo social		X		Positivo

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Tecnológico	Nuevos canales de comunicación	Para una mejor velocidad de navegación en los sistemas y transmisión de publicidad digital.	X			Positivo
		A consecuencia de este las lluvias han disminuido, afectando al sector agropecuario, el cual constituye un alto porcentaje de sus clientes, los cuales si no llueve no producen y si no producen no requieren financiamiento.	X			Negativo
Legal	Implementación de nuevas normas por la superintendencia de bancos y de otras instituciones financieras (SIBOIF)	La microfinanciera debe cumplir la legislación vigente nicaragüense, como la ley 769, ley de fomento y regulación de las microfinanzas.		X		Indiferente

Fuente: Datos obtenidos según PESTEL

Otra referencia como antecedentes del factor político, según entrevista realizada al gerente Olivas Vilchez (2021), la crisis sociopolítica llevó pérdida de algunos clientes por el miedo a perder su dinero a causa de conflictos políticos, lo cual provocó la

disminución del capital, el cual estaba en C\$ 30,000,000 y quedo en C\$ 20,000,000 de lo cual ha tenido una recuperación hasta la fecha de 8,000,000.

A continuación, se muestran los factores internos y externos mediante un análisis FODA que permite arribar a un correcto y preciso diagnóstico de la microfinanciera.

10.2.4. FODA

Se realizó un análisis FODA a casusa de la búsqueda de resultados para el segundo objetivo

Tabla 3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Reconocidos en el radio de acción. • Existencia de alianzas. • Recuperación de la estabilidad financiera • Promotores de crédito • Fidelidad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos microempresarios. • Avance tecnológico • Establecer nuevas alianzas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Créditos no accesibles para emprender negocios. • No cuenta con un área atención al cliente (repcionista) • Carencia de conocimientos de la variedad del servicio, por parte de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevas microfinancieras. • Cambio político • Pandemia Covid-19 • Cambio climático • Aumento en la tasa de desempleo

Fuente: Datos obtenidos según FODA

10.2.5. Análisis CAME

Para brindar un mejor soporte a la microfinanciera se creó el análisis CAME que brinda estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación y de supervivencia, estas ideas son creadas a partir de la realización del FODA.

Tabla 4 Análisis CAME

Análisis CAME		
	Oportunidades	Amenazas
<i>Matriz CAME cruzada con matriz DOFA</i>	<p>O1. Surgimiento de nuevos microempresarios</p> <p>O2. Avance tecnológico</p> <p>O3. Establecer nuevas alianzas</p>	<p>A1. Surgimiento de nuevas microfinancieras</p> <p>A2. Cambio político</p> <p>A3. Pandemia Covid-19</p> <p>A4. Cambio climático</p> <p>A5. Aumento en la tasa de desempleo</p>
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
<p>F1. Ubicación geográfica</p> <p>F2. Reconocidos en el radio de acción.</p> <p>F3. Existencia de alianzas.</p> <p>F4. Recuperación de la estabilidad financiera</p> <p>F5. Promotores de crédito</p> <p>F6. Fidelidad de los clientes</p>	<p>(F2, F4, O3) = Establecer alianzas con proveedores de bienes y servicios para la diversificación del servicio y aumento de la competitividad.</p> <p>(F4, F6, O2) = Crear campañas de marketing destacando la propuesta de valor que diferencie el servicio.</p>	<p>(F5, A4) = Capacitar a los clientes del sector agropecuario para afrontar el cambio climático.</p> <p>(F1, F2, F3, A5) = Ampliar la línea de servicio que satisfaga las necesidades de los clientes potenciales o nuevos sectores económicos y geográficos.</p> <p>(F6, A2) = Retener a los clientes, manteniendo un ambiente seguro, donde no afecte el credo o color político.</p>

Debilidades	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
<p>D1. Créditos no accesibles para emprender negocios</p> <p>D2. No cuenta con un área de atención al cliente (repcionista).</p> <p>D3. Carencia de conocimientos de la variedad del servicio, por parte de los clientes.</p>	<p>(D2, O1) = Crear un área de atención al cliente que brinde información a nuevos microempresarios interesados en el servicio.</p> <p>(D3, O2) = Ampliar canales de comunicación en el área de recepción de clientes, donde se divulgue y transmita la variedad de servicios que ofrece la microfinanciera, así como también los logros o testimonios de algunos clientes.</p>	<p>(D2, A2, A3) = Brindar información de los cambios del servicio durante la pandemia del covid-19 o alguna crisis sociopolítica.</p> <p>(D1, A1, A5) = Ofrecer créditos para emprendedores de negocios a través de la concesión de garantías hipotecarias creando una ventaja competitiva.</p>

Fuente: Datos obtenidos según CAME

10.3. Plan de Mejora continua

Se propone el siguiente plan de mejora, donde se identifican los aspectos susceptibles de mejora, con el fin de contribuir en las soluciones y elevar los estándares de competitividad a través de los siguientes pasos: Planificar, implantar, desarrollar, comprobar y actuar.

10.3.1. Planificar

A partir del análisis de los factores internos y externos se diseñan las propuestas de mejora que van a ser puestas en marcha una vez detectadas y aprobadas en las áreas a mejorar. De igual manera la FUNDENUSE debe decidir cómo presentar la información con el fin de mostrar completamente su valor en pro de la mejora de sus servicios.

Aspectos a mejorar

Misión

Brindar servicios financieros con enfoque empresarial, social y ambiental a los micro, pequeños y medianos empresarios y productores para contribuir a su desarrollo socioeconómico.

Visión

Microfinanciera reconocida por ofrecer servicios financieros rurales, cumpliendo estándares internacionales de desempeño.

Valores

- Honor
- Lealtad
- Transparencia
- Responsabilidad

Tabla 5 Planificar aspectos a mejorar

Aspectos susceptibles		Estrategia
Número de alianzas	1	Establecer alianzas con proveedores de bienes y servicios para la diversificación de los servicios y aumento de la competitividad.
La publicidad	2	Crear campañas de marketing destacando la propuesta de valor que diferencie el servicio.
Sector agropecuario	3	Capacitar a los clientes del sector agropecuario que permita la disminución de los riesgos por los efectos del cambio climático.
Ampliar la línea del servicio	4	Ampliar la línea de servicio que garantice las necesidades de los clientes potenciales o nuevos sectores geográficos.
La atención al cliente	5	Crear un área de atención al cliente que brinde información a nuevos microempresarios interesados en el servicio.
Falta de información de los servicios por parte de los clientes	6	Ampliar canales de comunicación en el área de recepción de clientes, donde se informe y transmita la variedad de servicios que ofrece la microfinanciera, así como también los logros o testimonios de algunos clientes.
Seguridad ante una crisis política	7	Retener a los clientes, manteniendo un ambiente seguro, donde no afecte el credo o color político.
Acceso a información durante crisis	8	Brindar información de los cambios del servicio durante la pandemia del covid-19 o alguna crisis sociopolítica.
Accesibilidad de préstamos	9	Ofrecer créditos para emprender negocios a través de la concesión de garantías hipotecarias creando una ventaja competitiva.

Fuente: Datos obtenidos según la planificación

10.3.2. Plantilla de implantación

Tabla 6 Plantilla de implantación

N°	Tiempo	Área a la que se aplica	Tipo de mejora	Visto del representante
1	Mediano plazo	Comercialización	Acción de mejora estructural	
2	Corto plazo	Publicidad	Acción de mejora inmediata	
3	Corto plazo	Área técnica	Acción de mejora inmediata	
4	Largo plazo	Administración	Acción de mejora estructural	
5	Mediano plazo	Atención al cliente	Acción de mejora estructural	
6	Mediano plazo	Atención al cliente	Acción de mejora inmediata	
7	Largo plazo	Ahorro y préstamos	Acción de mejora inmediata	
8	Mediano plazo	Atención al cliente	Acción de mejora inmediata	
9	Mediano plazo	Ahorro y préstamos	Acción de mejora estructural	

Fuente: Datos obtenidos según su implantación

Es importante que FUNDENUSE tome en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.

10.3.3. Desarrollar

Tabla 7 Desarrollo del plan de mejora

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Captación de nuevos consumidores con una oferta diferenciada de la competencia.	Ampliar la línea de servicio que garantice las necesidades de los clientes potenciales o nuevos sectores geográficos.	Ofrecer créditos de viajes al extranjero.	Largo Plazo	Promotores de Crédito
		Ofrecer créditos en algunas comunidades de la zona rural de Pueblo Nuevo. Analizar la demanda del servicio en la zona.		
Proporcionar créditos de finanzas verdes.				
	Establecer alianzas con proveedores de bienes y servicios para la diversificación de los servicios y aumento de la competitividad.	Identificar a los posibles proveedores de servicios, ejemplo (talleres de mantenimiento de vehículos).	Mediano Plazo	Gerente

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
		Mostrar los beneficios que ofrece.		
		Negociar el contrato.		
Establecimiento de plan de marketing de servicios.	Crear campañas de marketing destacando la propuesta de valor que diferencia el servicio.	Buscar un mercadólogo que diseñe campañas publicitarias de los servicios que ofrece FUNDENUSE.	Corto Plazo	Gerente
		Negociar sus costos.		
		Difundir en redes sociales, medios televisivos, escritos y radio.		
Ampliación de la cartera de créditos y servicios.	Ofrecer créditos para emprendedores de iniciativas de negocios a través de la concesión de garantías prendarias, fiduciarias e hipotecarias creando una ventaja competitiva.	Solicitar aprobación de la central	Mediano Plazo	Gerente
		Anexar a la campaña de marketing la nueva oferta de servicio		

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Ampliación de la cartera de clientes y de alianzas.	Retener a los clientes, manteniendo un ambiente seguro, donde no afecte el credo o color político.	Dar charlas de seguridad financiera sin la afectación de su credo o color político.	Largo Plazo	Promotores de Crédito
		Negociar contratos de largo plazo.		
Capacitación a clientes.	Capacitar a los clientes del sector agropecuario que permita la disminución de los riesgos por los efectos del cambio climático.	Brindar conferencias sobre cambio climático.	Corto Plazo	Promotores de Crédito
		Promover créditos de cosecha de agua, sistema de riego por goteo, etc.		
	Crear un área de atención al cliente que brinde información a nuevos	Habilitar espacio de atención al cliente.	Mediano plazo	

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Creación del área de atención al cliente.	microempresarios interesados en el financiamiento.	Contratar una persona para el área de atención al cliente.		Gerente (autorizada por la central)
		Capacitar al personal sobre atención al cliente y sobre los diferentes servicios que ofrece la microfinanciera.		
Ampliación de canales de comunicación.	Brindar información de los cambios del servicio durante la pandemia del covid-19 o alguna crisis sociopolítica.	Establecer comunicación telefónica con clientes que no tienen acceso a la página web.	Mediano plazo	El área de atención al cliente (una vez creada)
	Ampliar canales de comunicación en el área de recepción de clientes, donde se informe y transmita la variedad de servicios que ofrece la microfinanciera, así como también los	Destinar un presupuesto para la compra de pantalla TV.	Mediano plazo	Gerente
		Analizar el área donde estará ubicada.		
		Comprar la pantalla		

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
	logros o testimonios de algunos clientes.	Garantizar el plan de comunicación e información de los servicios donde se evidencie la calidad del servicio.		

Fuente: Datos obtenidos según plan de mejora

10.3.4. Comprobar

FUNDENUSE debe establecer un periodo de prueba para verificar el funcionamiento de las acciones a mejorar; el objetivo principal es conocer el grado de mejora de la acción implantada, es decir, si se ha obtenido el resultado deseado y planteado. En caso de no obtener el resultado esperado se debería empezar de nuevo el ciclo, planteando nuevas acciones para solucionar la misma área de mejora.

10.3.5. Actuar

Una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de la microfinanciera antes de haber sido implantadas las acciones de mejora; a través un estudio de eficacia y eficiencia, identificando el índice de aumento de nuevos consumidores, verificar la estabilidad de los clientes, determinar el aumento de alianzas, dominio de la variedad del servicio por parte de los clientes; así como su rentabilidad de estas acciones después de las mejoras implantadas.

11. Conclusiones

Conforme a los objetivos planteados y el supuesto si la mejora continua influye en la competitividad de la microfinanciera FUNDENUSE en el Municipio de Condega, la investigación concluye lo siguiente:

FUNDENUSE es una microfinanciera que ofrece una gran variedad de servicios y que ha logrado ser muy reconocida en el radio de acción, dando como resultado un buen nivel de fidelidad de los clientes; sin embargo, no cuenta con un área de atención al cliente y muchos de ellos desconocen la variedad del servicio, además no ha optado por brindar la oportunidad de préstamos para emprender negocios, obstaculizando la entrada de algunos clientes potenciales.

Además no tiene establecido un plan de mejora, ni utiliza una herramienta en específico que busque corregir sus errores y reforzar los aciertos para hacerle frente a los cambios del mercado o una crisis política o sanitaria.

Hace falta mejorar la aplicación de los procesos estratégicos, mediante de la metodología PDCA (planificar, hacer, controlar, actuar) que ayude a mejorar la competitividad a través del mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Por otra parte, los factores internos y externos que influyen en la implementación de estrategias competitivas y que tienen mayor relevancia por su impacto negativo son:

- Uno de los factores externos más importantes a tomar en cuenta que afectan a la microfinanciera, es el surgimiento de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio; de los cuales se pudo identificar a financiera Finca y Fundemujer como las competidoras más fuertes del sector.
- El cambio climático influye de manera significativa en la microfinanciera, puesto que, afecta uno de sus mejores rubros de clientes, que es el sector agropecuario, por otra parte, una crisis política o sanitaria vendría a repercutir nuevamente.

- Con la propuesta del plan de mejora se podrán integrar las decisiones estratégicas sobre los cambios que deben incorporarse para mejorar la competitividad de la microfinanciera.

Las estrategias elaboradas son de tipo genéricas de enfoque, en las cuales se pretende fidelizar a los clientes actuales, captar nuevos clientes para satisfacer sus necesidades, mantener y atraer nuevas alianzas; identificando los factores que se puedan corregir, afrontar, mantener y explotar para hacer que el servicio se desarrolle en la dirección adecuada, alcanzando el mejor nivel de competitividad.

Finalmente, se comprueba la hipótesis de la mejora continua determinando que al implantar la mejora continua esta contribuye en la competitividad de FUNDENUSE.

12.Recomendaciones

A la microfinanciera:

- Adoptar el modelo del plan de mejora propuesto para fortalecer la competitividad de la microfinanciera y estar a la vanguardia del día a día, dentro de las exigencias de sus clientes.
- Someter a revisión el plan de mejora para luego ser incorporado, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- Mejorar sus conocimientos en la metodología de mejora continua PDCA, para garantizar la competitividad del servicio, puesto que, después de la evaluación y aplicación de acciones correctivas, el proceso se reinicia.
- Ejecutar la presente propuesta, con el fin de establecer un proceso de mejora que aporte significativamente los resultados requeridos para una mejor rentabilidad, satisfacción de los clientes, calidad y diversificación del servicio.

A los estudiantes y Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:

- Para la realización de futuros trabajos investigativos se sugiere abordar sobre temas de mejora continua, competitividad y estrategias, puesto que a través de estos se pueden anticipar los cambios del mercado.
- Incentivar a los estudiantes para que realicen este tipo de investigación (mixta) porque permite obtener una amplia dimensión y mejor entendimiento de los fenómenos a estudiar.

13.Referencias Bibliográficas

- Amboya Lema, G. E., & Muñoz Salazar, M. V. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Quito: Universidad Central del Ecuador de ciencias economicas.
- Argudo , C. (12 de Septiembre de 2017). *emprendepyme*. Obtenido de Qué es la competitividad empresarial: www.emprendepyme.net
- Ayala, M. (30 de Mayo de 2021). *Investigación transversal*. Obtenido de Diseño de la investigación transversal: www.lifeder.com
- Bernal, J. (23 de Agosto de 2013). *Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización*. Obtenido de pdcahome: www.pdcahome.com
- Bernal, J. J. (25 de enero de 2016). *Análisis CAME*. Obtenido de PDCA home: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,partir%20de%20la%20matriz%20DAFO>.
- Castro Monge, E. (23 de febrero de 2021). Las estrategias competitivas. *Estrategias competitiva*, 12. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/0>
- Cerón Díaz, A. M. (1992). Mejora continua. *ciencia administrativa* 1987, 89.
- Corvo, E. S. (2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.pymesya autonomos.com>
- Dafne. (17 de Diciembre de 2019). *Cuál es la importancia de la mejora continua en una empresa*. Obtenido de Bumeran : <https://www.bumeran.com>.
- Deming, E. (1996). *Qué es la mejora continua*. Obtenido de mejoracontinua.com: <https://mejoracontinua.net/>
- Garcia , M., Ráez, L., & Quispe, C. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México d.f.: mcraw- hill /interamericana editores s.a de c.v.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2011). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 71). Colombia: mcgraw - hill interamericana de méxico, s.a. de c.v.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación Sexta Edición*. México: Interamericana editores, S.A de C.V.
- Kaizen. (05 de Noviembre de 2013). *progressalean*. Obtenido de La Mejora Continua: <https://www.progressalean.com/>
- Martínez, A. M. (2011). La competitividad empresarial. En A. M. Martínez, *Marco conceptual de la competitividad* (pág. 54). Botaquilla: UCENTRAL.
- Münch Galiano, L., & Angeles, E. (1988). *Métodos y técnicas de investigación para administrar e ingeniería*. Trillas.
- Myabcm. (05 de Octubre de 2018). *Cómo se implementa el ciclo PDCA en las empresas*. Obtenido de myabcm : <https://www.myabcm.com>
- Orellana Nirian, P. (2021). *Proceso de mejora continua*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/>
- Ortez Castellón, L. N., Quiñonez Merlo, G. A., & Valenzuela Ramírez, I. M. (2018). *Plan estratégico para la empresa Tabacos del Sol S.A, ubicada en el municipio de Condega, departamento de Estelí*. Esteli: univercidad nacional de ingieneria .
- Palmes, P. C. (2010). PDCA. En P. C. Palmes, *Un modelo para realizar auditorías internas* (pág. 144). Madrid: AENOR Ediciones (Asociación Española de Normalización).
- Pérez, A. (24 de abril de 2021). *Qué es una estrategia competitiva*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/>
- Ponce, H., Vanegas, C., & Herrera, J. (07 de 08 de 2021). *Daypo*. Obtenido de Mejora continua: <https://www.daypo.com/mejora-continua-2.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Kindle: PIRAMIDE.
- Prado, J. C. (2000). proceso de mejora continua. En J. C. Prado, *El proceso de mejora continua en la empresa* (pág. 200). Santa Cruz: PIRAMIDE.

- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora*. España: 3C Empresa (Edición Especial).
- Renilla, L. L. (2018). Analisis CAME. En L. L. Renilla, *Análisis de mercado y plan de marketing de Unichain* (pág. 40). Madrid: Comillas.
- Retos Directivos. (21 de Mayo de 2020). *Competitividad empresarial*. Obtenido de Retos Directivos: <https://retos-directivos.eae.es>
- Ruiz Barroeta, M. (10 de Octubre de 2020). *milagrosruizbarroeta*. Obtenido de Qué es un análisis CAME: <https://milagrosruizbarroeta.com>
- Shewhart, W. A. (28 de julio de 2020). *En qué consiste el ciclo PDCA para la mejora continua*. Obtenido de Escuela Europea de excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/>
- Spencer, H. (26 de Septiembre de 2018). *lifeder*. Obtenido de Factores internos y externos de una empresa: <https://www.lifeder.com/>
- Stanly, M. (14 de Diciembre de 2013). *Eoi*. Obtenido de Análisis FODA como herramienta para la dirección de Proyectos: <https://www.eoi.es>
- Trigueros Gutiérrez, M. d., & Estrada Chávez , N. L. (2019). *Propuesta para un plan estratégico de la empresa AlertSys Seguridad*. Managua : Universidad Nacional de Ingeniería .
- Tumbaco Zorrilla, L. S. (2017). *Plan estratégico para para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A.* Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Ucha, F. (Enero de 2015). *definicionabc*. Obtenido de Definición de FODA: <https://www.definicionabc.com/>
- Velásquez Sánchez, D. V. (2020). *Propuesta de un plan estrategico para el mejoramiento de la empresa CREDINICA*. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.

14. Anexos

Anexo. N°1 Entrevista dirigida a gerente de sucursal.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Dirigida al gerente de sucursal de la microfinanciera
FUNDENUSE cede Condega.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, nuestro objetivo es Analizar el proceso de mejora continua de la microfinanciera FUNDENUSE ya que será de vital importancia para nuestra tesis en estudio.

1. ¿La empresa toma en cuenta el proceso de mejora continua como un factor decisivo para el éxito?
2. ¿Cuenta con estrategias competitivas para hacerle frente a los cambios del mercado?
3. ¿Porque cree usted que es de suma importancia la planificación estratégica para las compañías en la actualidad?
4. ¿Posee alguna herramienta para aplicar la metodología de mejora continua? ¿Cómo cuál?
5. ¿La empresa estandariza la información y minimiza la posibilidad de errores de decisión? ¿Y cómo lo hace?
6. ¿Con cuantas alianzas cuenta la microfinanciera FUNDENUSE y si ha perdido algunas? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son los factores externos que han afectado a la microfinanciera?
8. ¿Como cree que afectaría otra crisis sociopolítica?
9. ¿Considera brindar un mejor servicio que la competencia? ¿Por qué?
10. En qué aspecto cree usted que la competencia tenga mejor influencia en los clientes potenciales.
11. ¿Considera usted un plan de mejora para aumentar su competitividad?
12. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para diferenciarse de la competencia?

13. ¿Poseen un área de atención al cliente para dar respuesta a las inquietudes de los clientes fijos como potenciales?
14. ¿Cuál considera que sea su principal competidor?
15. ¿Tiene conocimiento de la metodología PDCA?
16. ¿En qué creé usted que podría mejorar su servicio?
17. ¿cómo afecta la crisis sociopolítica y la pandemia del COVID 19?
18. ¿Cómo afecta el fenómeno del cambio climático a la microfinanciera?



Anexo N° 2 Entrevista dirigida a promotores de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE cede Condega.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, nuestro objetivo es Analizar la relación entre promotor y cliente para que este sirva como soporte en el estudio de nuestra investigación.

1. ¿Cómo sueles manejar los datos de tus clientes y de qué forma los conviertes en información de valor para la empresa?
2. ¿Cómo organiza su día para atender reuniones, llamar o visitar clientes, atender cuestiones administrativas, entre otras?
3. ¿Qué haces ante la negativa de un cliente o prospecto?
4. ¿Cómo identificas las oportunidades para aumentar las ventas?
5. ¿Cómo comunicas a los clientes las razones por las cuales no se les puede resolver un problema de manera inmediata?
6. ¿Cuál es la mejor manera de estableces una relación con el prospecto?
7. ¿Cuéntame de alguna vez que hayas retenido a un cliente que quisiera cancelar su servicio?
8. ¿Cada cuánto te actualizas sobre el mercado objetivo?



Anexo N° 3 Test de mejora continua para el gerente de la sucursal

- 1) ¿Para la formación de una acción correctiva se deberá tener en cuenta?
 - La guía metodológica de forma de proyectos
 - Plantear planes de tratamiento de riesgos asociados al proceso a mejorar
 - Estructurar tareas bajo enfoque PDCA
 - Solicitar la mejora mediante el módulo de SVE
- 2) ¿Las correcciones de mejora se hacen necesarias para?
 - Contribuir al cambio organizacional institucional
 - Cumplir los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente
 - Mejora continuamente e innovar los procesos
- 3) La corrección se define como
 - Solución inmediata de un problema
 - Método por el cual eliminamos la causa
 - Canal en el cual priorizamos la no conformidad
- 4) ¿El ciclo de la acción correctiva es?
 - Crear, planear, formular, ejecutar y aprobar
 - Análisis de causas, correcciones, acción correctiva y efectividad
 - Formular, aprobar, registros y cerrar
 - Ninguna de las anteriores
- 5) Al formular una acción para la mejora se debe garantizar que:
 - Los cambios no entorpezcan el desarrollo del proceso
 - Se costee la mejora
 - Se elaboren correcciones inefectivas
- 6) Si al evaluar la efectividad, esta no se considera efectiva ¿se debe efectuar?

- Crear una nueva acción para la mejora
 - Un nuevo análisis y formulación de actividades
 - Continuar el flujo de mejora con normalidad
- 7) Es una metodología para analizar causas
- Modelo de 5 interrogantes
 - Tabla de priorización
 - Diagrama de Barreto
- 8) En la formulación de tareas o actividades se deberá incluir se debería incluir la evaluación de la efectividad
- Falso
 - Verdadero
- 9) Quien aplica los lineamientos para la mejora
- Dueños, responsables y ejecutores de procesos
 - Comandante de unidad
 - Jefe de planeación
- 10) Con quien periodizada se realiza el análisis y seguimiento a la mejora
- Semestral
 - Mensual
 - Trimestral
 - Anual
- 11) La mejora continua busca
- Tratamiento de una necesidad u oportunidad
 - Prevenir que las fallas ocurran una y otra vez
 - Contribuir a las estrategias institucionales
 - Aplicar a procesos de los ámbitos de gestión
- 12) ¿En un plan de trabajo el total de actividades no debe superar?
- El 50% de tiempo planteado
 - 6 meses
 - No importa el tiempo, lo importante es mejorar el problema identificado

- La vigencia del plan de trabajo

Anexo N° 4 Encuesta dirigida a clientes de la microfinanciera FUNDENUSE cede Condega



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Somos estudiantes de V año de Administración de empresas nuestro objetivo es analizar la competitividad de la microfinanciera respecto a la calidad de servicio que ofrece, solicitando su

colaboración puesto que será de gran utilidad para nuestra investigación.

Datos generales:

Edad _____ Sexo _____

Marque con una X o encierre la respuesta de su preferencia

Atención al cliente

1. ¿Cuántas veces ha visitado la sucursal Condega en los últimos 3 meses?
 - a) 20 veces o mas
 - b) 10-19 veces
 - c) 4-9 veces
2. ¿Se le brindo información clara y suficiente sobre el proceso y el préstamo u otro servicio?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Cómo le recibieron cuando entro a la sucursal?
 - a) Bien
 - b) Regular
 - c) Mal
4. ¿El asesor de préstamo hizo un esfuerzo para responder sus necesidades para responder sus necesidades y resolver sus problemas?
 - a) Si

- b) No
 - c)
5. ¿Cómo fue la experiencia del servicio brindado por la microfinanciera?
- a) Buena
 - b) Regular
 - c) Mala

Relación a la competencia

6. Está pensando en tramitar o tramitando un préstamo con otra institución financiera.
- a) Si
 - b) No
 - c) Con cual _____
7. ¿Cree usted que la competencia brinde un mejor servicio?
- a) Si
 - b) No
8. ¿Hay algún servicio que actualmente FUNDENUSE no provea pero que usted crea debería poseer?
- a) Si
 - b) No
 - c) Cual _____
9. ¿En qué aspecto considera usted que debería mejorar la microfinanciera?
- a) Calidad de servicio
 - b) Atención al cliente
 - c) Accesibilidad de prestamos
 - d) Otro... Cual _____

Servicios no financieros

10. ¿Conoce los servicios no financieros de FUNDENUSE?

- a) Si
- b) No

11. ¿Se ha beneficiado de los servicios no financieros?

- a) Si
- b) No

12. Le gustaría agregar algún comentario para mejorar la competitividad de esta microfinanciera.

- a) Si
- b) No
- c) Cual _____

Anexo N° 5 Cuadro de análisis de entrevista a gerente

N°1	Cargo	Respuesta	Observación
		Gerente	
1	Utiliza el proceso de mejora continua	Claro que si	Si
2	Toma en cuenta las estrategias competitivas	Si	Si
3	planificación estratégica	Por el contexto cambiante en el que nos encontramos	Cambio en el mercado
4	Herramienta para aplicar	A nivel de sucursal no, pero a nivel institucional si	No posee
5	Errores de decisión	Si hay por medio de correo y reuniones	Correo y reuniones
6	Cuántas alianzas cuenta la microfinanciera y perdido	Cuenta con 5 alianzas y se han perdido algunas por la crisis sociopolítica pandemia de COVID 2019	Pérdidas de alianzas por COVID 19 y crisis política
7	Factores externos que han afectado	cambio climático, COVID 19, crisis sociopolítica	cambio climático, COVID 19, crisis sociopolítica
8	Afectaría otra crisis sociopolítica	Con la primera crisis, se presentó una gran afectación por lo cual nos vimos obligados a rediseñar las estrategias, considerando que afectaría, pero en menor grado	En gran parte, rediseño de estrategias
9	Brindar un mejor servicio	Claro que si, por que estamos ubicados en la zona, ósea que tenemos la sucursal cerca de los clientes, tenemos una tasa competitiva y somos ágiles en la atención	ubicación, tasa de interés
10	La competencia tenga mejor influencia en los clientes potenciales.	En cuanto a la flexibilidad de requisitos	Menos requisitos
11	El plan de mejora para aumentar su competitividad	Si, es indispensable	si
12	Cuáles son las estrategias	Trato amable y pronta respuesta al cliente, baja tasa de interés, educación financiera, agregación de valor a emprendimientos familiares con la verificación de su funcionamiento	Amabilidad, tasa de interés
13	Poseen un área de atención para dar respuesta	No contamos	Si

14	Principal competidor	Por el momento, financiera Finca	Financiera Finca
15	Tiene conocimiento de la metodología PDCA	Muy poco, solo sé que es una herramienta de mejora continua	No hay conocimiento
16	En qué creé usted que podría mejorar su servicio	No contamos con un área de atención al cliente que brinde información a nuestros clientes sobre los cambios de servicio	No hay atención al cliente y prestamos solo negocios que tienen un año
		Brindar préstamos a nuevos emprendedores ya que actualmente solo se brinda a negocios que tienen un año de funcionamiento	
17	cómo afecta la crisis sociopolítica y la pandemia del COVID 19	la crisis sociopolítica llevo a las pérdidas de algunos clientes, la cual provoco la disminución del capital el cual estaba en 30,000,000 y queda en 20,000,000 de la cual ha tenido una recuperación hasta la fecha de 8,000,000	disminución de capital y pérdidas de capital
		Sin embargo, la pandemia del COVID 19, llevo a las pérdidas de algunas alianzas como TECNOSOL ya que se retiraron para evitar contagios en su grupo de trabajo	
18	Como le afecta el fenómeno del cambio climático a la microfinanciera	A consecuencia de este las lluvias han disminuido, afectando al sector agropecuario, el cual constituye un alto porcentaje de sus clientes, los cuales si no llueve no producen y si no producen no requieren financiamiento.	sequía en la producción de cultivos de alimentos

Anexo N° 6 Cuadro de análisis entrevista a promotores

N°	Cargo	Respuesta	Observación
1	Manejo en los datos de tus clientes	Con un sigilo profesional, guardando confidencia y que el cliente muestre seguridad y confianza para trabajar con dicha empresa	Ética profesional, obligación en la satisfacción del cliente
2	Organización en la atención del día	Por medio de un plan de trabajo diario	Formatos de registros diarios
3	Comportamiento al lidiar con un cliente Negativo	Ante la negativa de un cliente lo primero es, tratarlo con respeto e indicarle donde puede presentar su respectiva queja	Atención al cliente de forma concisa y educadamente
4	Aumentar las ventas	1 por medio de una promoción oportuna 2. Llamando a clientes con créditos cancelados 3. creándole una necesidad al cliente	Ofertas, renovaciones
5	Explicación a las no soluciones	Por medio de una llamada telefónica o visita en su domicilio, explicándole los motivos y posibles soluciones	Contactarlos o visitas en su localidad
6	Relación con los clientes nuevos o prospecto	Por medio de una visita en su domicilio, transmitiéndole confianza y seguridad en la entrevista o charla	Visitas en su localidad
7	Retención a un cliente	Ninguna vez	Ninguna por el momento
8	Actualizaciones del mercado	Nos actualizamos a diario por medio de capacitaciones y estudiando el mercado, conociendo productos nuevos	Capacitación o estudios diarios del mercado

N°	Cargo	Respuesta	Observación
1	Manejo en los datos de tus clientes	Con la información que brindan, puede llegar a captar nuevos clientes	Información brindada
2	Organización en la atención del día	A través de un plan de trabajo, formatos, a asignación de rutas lógicas	Plan de trabajo y Formatos
3	Comportamiento al lidiar con un cliente Negativo	Hacerle ver sobre a la afectación con respecto a su actitud (aclarando los requisitos y veneficios que le ofrece la microfinanciera)	Aclaración en su problema
4	Aumentar las ventas	Observando la necesidad en el cliente para hacerle ver y así crearle una necesidad en su mente	Aprovechar al máximo las oportunidades de las necesidades del cliente
5	Explicación a las no soluciones	Se le indica que el tiempo dependerá de el cumple con los requisitos (2 a 3 días) y en falta de un documento puede llegar a tardar hasta 15 días	Explicación, requisitos y retrasos por documentos
6	Relación con los clientes nuevos o prospecto	Llegar y hacerlo sentir en confianza, a través de platicas encontramos respuestas ya que hay personas que no saben cómo responder a preguntas directas	Visitas, Charlas y repuestas
7	Retención a un cliente	X	x
8	Actualizaciones del mercado	Periódicamente, depende de cómo este la competencia y poder llegar hacer más competitivo	En tiempos determinados, estudios de mercado, periodos

Anexo N° 7 Encuestas a clientes

Atención al cliente								Relación a la competencia				servicios no financieros		
Encuesta N°	Sexo	Edad	visitas en los 3 últimos meses	Información a solicitar los préstamos	Atención al entrar	solución a un problema	La Experiencia	Solicitud de préstamos en otra financiera	Competencia	servicio que necesite	Mejora	servicios no financieros	Beneficio de servicios no financieros	Comentario para Mejorar
1	M	47	A	a	a	A	a	b	A	b	b	a	a	b
2	M	23	B	a	a	A	a	b	A	b	c	a	a	b
3	M	45	B	a	a	A	a	b	A	b	c	a	a	a
4	F	36	C	a	a	A	a	b	A	b	c	a	a	b
5	F	26	A	a	a	a	a	b	A	b	a	a	b	b
6	M	46	B	a	a	a	a	b	A	b	c	a	b	b
7	F	52	B	a	a	a	a	b	A	b	c	a	b	b
8	M	27	B	a	a	a	a	b	A	b	c	a	a	b
9	M	38	C	a	a	a	a	b	A	b	c	a	a	b
10	M	33	A	a	a	a	a	b	A	b	c	a	a	b
11	M	28	A	a	a	a	a	b	A	b	c	a	a	b
12	F	51	C	a	a	a	a	b	A	b	b	a	a	b
13	F	46	B	a	a	a	a	b	A	b	b	a	a	b
14	F	43	B	a	a	a	a	b	A	b	c	a	a	b
15	F	48	A	a	a	a	b	b	A	b	a	a	b	b
16	M	50	C	a	a	a	a	a	A	a	b	a	b	b
17	M	52	A	a	a	a	a	b	A	b	b	a	b	b
18	M	53	B	a	a	a	a	b	A	b	b	a	b	b
19	M	37	C	a	a	a	a	b	A	b	a	a	b	b
20	F	38	C	a	a	a	a	b	A	b	a	a	b	b
21	M	50	b	a	a	a	a	b	B	a	a	b	b	b
22	F	35	c	a	a	b	a	b	A	b	a	b	b	b

23	M	43	b	a	a	a	a	a	B	b	c	b	b	b
24	F	35	c	a	a	a	a	b	B	b	c	b	b	b
25	M	30	b	a	a	a	a	b	B	a	c	b	b	b
26	F	20	c	a	a	A	a	a	B	b	c	b	b	b
27	F	32	b	a	a	A	a	b	B	a	b	b	b	a
28	M	43	b	a	a	A	a	b	B	a	c	b	b	b
29	F	40	c	a	a	A	a	b	B	a	c	b	b	a
30	M	39	c	a	a	A	a	a	A	a	c	a	a	b
31	F	41	b	a	a	A	a	b	A	a	b	b	b	b
32	M	54	b	a	a	A	a	b	B	a	b	b	b	b
33	F	36	a	a	b	A	b	b	B	a	a	b	b	B
34	M	23	c	a	a	A	b	b	B	a	c	a	a	B
35	F	37	c	a	a	A	a	b	B	a	c	a	a	B
36	M	42	a	b	a	A	a	a	B	b	a	b	a	B
37	F	20	c	a	a	A	a	b	B	b	c	b	b	B
38	F	38	a	a	a	A	a	b	B	b	c	a	a	B
39	F	29	b	a	a	A	a	b	B	b	c	b	b	B
40	M	23	b	a	a	A	a	b	B	a	c	b	b	B
41	M	28	c	a	b	A	b	b	B	b	b	a	b	B
42	M	54	b	a	a	A	a	b	B	b	b	b	b	B
43	F	27	b	a	a	B	b	b	A	b	c	a	a	b
44	M	26	c	a	b	A	a	b	B	b	b	a	a	b
45	M	39	b	a	b	A	b	b	A	b	c	a	b	B
46	F	50	c	b	b	B	c	a	A	b	c	b	b	B
47	F	35	b	a	a	A	a	b	B	b	b	a	a	B
48	M	59	b	a	a	A	a	b	B	b	c	b	b	b
49	M	25	c	a	b	A	a	b	B	b	a	a	a	b
50	F	46	c	b	b	A	b	a (Finca)	A	b	a	a	b	b
51	F	33	b	a	a	A	a	b	B	b	c	a	b	b

52	M	26	c	a	b	A	b	b	B	b	a	b	b	b
53	M	53	c	b	b	B	b	b	B	b	b	b	b	b
54	M	31	c	a	b	A	a	b	B	b	b	a	a	b
55	M	61	c	a	a	A	b	b	B	b	b	a	a	b
56	M	32	c	a	a	A	b	a (Finca)	A	b	a	a	b	b
57	M	58	c	a	a	A	a	b	B	b	c	a	b	b
58	M	45	c	a	a	A	a	b	B	b	c	b	b	b
59	F	42	c	a	a	A	a	b	B	b	c	b	b	b
60	F	25	c	a	a	A	a	b	B	b	b	a	a	b
61	F	49	c	a	a	A	b	b	B	b	b	b	b	b
62	F	37	c	a	b	A	b	a (fundemujer)	A	b	b	b	b	b
63	M	27	b	a	a	A	a	b	B	b	b	a	a	b
64	F	20	c	a	b	A	b	b	B	b	a	a	a	b

Anexo N° 8 Tabla de gráficos

Tabla 8 Atención a los clientes

Atención al cliente			
Visitas en los últimos 3 meses			
	1		
a	20 veces o más	9	14.06%
b	10-19 veces	24	37.50%
c	4-9 veces	31	48.44%
Información a solicitar los prestamos			
	2		
a	Si	60	93.75%
b	No	4	6.25%
Atención al entrar			
	3		
a	Bien	52	81.25%
b	Regular	12	18.75%
c	Mal	0	0.00%
Solución a un problema			
	4		
a	Si	60	93.75%
b	No	4	6.25%
La experiencia			
	5		
a	Buena	49	76.56%
b	Regular	14	21.88%
c	Mala	1	1.56%

Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Tabla 9 Relación a la competencia

Relación a la competencia			
Solicitud de préstamos en otra financiera			
		6	
a	Si	4	6.25%
b	No	55	85.94%
	Otras	5	7.81%
Competencia			
		7	
a	Si	29	45.31%
b	No	35	54.69%
Servicio que necesite			
		8	
a	Si	13	20.31%
b	No	51	79.69%
c	Con cual	0	0.00%
Mejora			
		9	
a	Calidad de servicio	13	20.31%
b	Atención al cliente	20	31.25%
c	Accesibilidad de prestamos	31	48.44%
d	Otro... Cual	0	0.00%

Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Tabla 10 Los servicios no financieros

servicios no financieros			
Servicios no financieros			
	10		
A	Si	39	60.94%
B	No	25	39.06%
Beneficio de servicios no financieros			
	11		
A	Si	25	39.06%
B	No	39	60.94%
Comentario para mejorar			
	12		
A	Si	3	4.69%
B	No	61	95.31%
C	Cual	0	0.00%

Fuente: Datos obtenidos según encuesta

Anexo N° 9 Cronograma de actividades

Cronograma																
Actividades	Meses															
	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta del tema	■															
Corrección del tema		■														
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes			■	■	■											
Elaboración de objetivos planteamiento del problema y justificación					■	■	■									
Estructuración y elaboración del marco teórico								■	■	■	■					
Correcciones de objetivos planteamiento del problema y justificación												■				
Elaboración del diseño metodológico													■	■		
Corrección de diseño metodológico															■	
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones															■	
Envío del protocolo de investigación aplicada para la calificación															■	

Cronograma																				
Actividades	Meses																			
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de resultado																				
Corrección de análisis de resultado																				
Conclusiones y recomendaciones																				
Correcciones de conclusión y recomendaciones																				
Entrega final de revisión																				
Predefensa																				
Observaciones del jurado																				
Entrega de las observaciones del jurado																				
Defensa final																				

Anexo N° 10 Fotografías

Tomada por Cristhel Vanegas Rivera, Héctor Ponce, Juan Herrera día 27-08-2021, ciudad Estelí-Condega (FUNDENUSE).

