

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL
DE EMPRESAS**

**TEMA DE INVESTIGACION: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA CREDINICA.**

AUTOR: LIC. DIANA VERÓNICA VELÁSQUEZ SÁNCHEZ

TUTOR: MSC. FRANCISCO JAVIER TALAVERA RAMÍREZ

MANAGUA, JUNIO 2020

Dedicatoria

A mi familia que es la base de lo que hoy soy, porque mi esfuerzo y persistencia me han sido inculcados desde que yo era una pequeña niña. Esto incluye a mis familiares que están en este ámbito terrenal así como también a los que están descansando en paz. Y también esto va dedicado a mí misma, por ser una persona que persigue sus sueños hasta alcanzarlos.

Agradecimiento

Primeramente agradecida con Dios por permitirme llegar a culminar esta meta profesional, Él es quien sabe cuáles son los caminos que debo recorrer durante la vida. Y por supuesto agradecida con mi familia que siempre está motivándome a seguir adelante.

Y agradecer a todas aquellas personas que de una u otra forma aportó y colaboró en la realización de esta investigación.

Carta aval del tutor

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la empresa CREDINICA”. Realizada por la Licda.: Diana Verónica Velásquez Sánchez, como requisito para optar el título de Master en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licda.: Velásquez Sánchez, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licda.: Velásquez Sánchez, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de una Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la empresa CREDINICA.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los cuatro días de abril del año dos mil veinte.

MSc. Francisco Javier Talavera Ramírez

Tutor

Índice

Introducción	9
I. Antecedentes	11
1.1. Antecedentes teóricos	11
1.2. Antecedentes de campo	12
II. Justificación.....	14
III. Planteamiento del problema.....	16
IV. Objetivos	18
V. Marco Teórico	19
5.1. Planeación estratégica.....	19
5.1.1. Definición de estrategia.....	19
5.1.2. Planeación estratégica.	19
5.2. Misión, visión y valores de la empresa.....	20
5.3. Diagnóstico estratégico de la organización	21
5.4. Herramientas de diagnóstico estratégico	22
5.4.1. PESTEL.....	22
5.4.2. Cinco fuerzas de Porter	22
5.4.3. Análisis de recursos y capacidades	23
5.4.4. Cadena de valor.....	23

5.4.5.	Análisis FODA.....	24
VI.	Hipótesis.....	25
6.1.	HI.....	25
6.2.	HO	25
6.3.	Operacionalización de Variables	25
VII.	Diseño metodológico.....	26
7.1.	Enfoque.....	26
7.2.	Universo y muestra.....	26
7.3.	Métodos y técnicas	26
7.4.	Instrumentos de análisis.....	27
VIII.	Diagnóstico Externo	28
8.1.	Análisis del macroentorno (PESTEL)	28
8.1.1.	Entorno Político.....	28
8.1.2.	Entorno Económico.....	28
8.1.3.	Entorno social-cultural.	29
8.1.4.	Entorno Tecnológico.	30
8.1.5.	Entorno Ecológico.....	31
8.1.6.	Entorno Legal.....	32
8.2.	Microentorno	34
8.3.	Análisis de cinco fuerzas de Porter.....	34

8.3.1.	Amenaza de posibles nuevos competidores.....	34
8.3.2.	Rivalidad entre competidores establecidos.	35
8.3.3.	Competencia de parte de los sustitutos.	35
8.3.4.	Poder de negociación de los clientes.....	36
8.3.5.	Poder de negociación de proveedores.	37
IX.	Diagnóstico Interno	39
9.1.	Identidad de la empresa	39
9.2.	Datos demográficos	40
9.3.	Misión y Visión	40
9.4.	Modelo de negocio	41
9.5.	Mapa de procesos	41
9.6.	Análisis de recursos y capacidades organizacionales.....	42
9.7.	Cadena de valor	43
9.8.	FODA	47
X.	Análisis Funcional.....	49
10.1.	Estructura organizativa	49
10.2.	Estilo de liderazgo.....	52
10.3.	La comunicación.....	54
10.4.	Técnicas de control	54
10.5.	Toma de decisiones.....	57

10.6.	Cultura organizacional	57
XI.	Plan Estratégico	60
11.1.	Matriz de confrontación	60
11.2.	Matriz FODA	61
11.3.	Potencialidades (estrategias ofensivas).....	64
11.4.	Limitaciones (estrategias de reorientación)	67
11.5.	Desafíos (estrategias defensivas)	70
11.6.	Riesgos (estrategias de supervivencia)	72
XII.	Conclusiones	75
XIII.	Recomendaciones	77
XIV.	Bibliografía.....	78
XV.	Anexos.....	80
	Test de liderazgo	80
	Formato de presupuesto de estrategias.....	82
	Entrevista realizada a la Gerencia General de CREDINICA	83

Introducción

La empresa Créditos de Nicaragua (CREDINICA) es un fondo de capital de riesgo, con el enfoque a proyectos de ampliación en empresas integrantes de las principales cadenas productivas en su medio, relacionadas con un número importante de pequeños actores económicos, con visión de responsabilidad social y ambiental, en los sectores de agro negocios, manufactura y turismo. Opera en diferentes países Latinoamericanos con menor capacidad para hacer negocios de manera competitiva, mediante la combinación de servicios financieros y no financieros.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa CREDINICA, en el entorno actual de su giro de negocios es contar con un plan estratégico que permita tener un horizonte alineado a la realidad según el contexto en el que se desenvuelve la organización. Con el plan estratégico la organización podrá planificar los siguientes pasos necesarios a llevarse a cabo para el futuro, por medio de un planteamiento de estrategias que logren mantener la operación del negocio. Se pretende por medio del diseño de estrategias llegar a obtener una importante presencia en el mercado de competidores en el cual se desenvuelve actualmente la empresa y lograr conseguir mejores resultados, de tal manera que se alcancen las proyecciones del aumento del portafolio de clientes.

El objetivo principal de este trabajo investigativo es diseñar un plan estratégico que dé lugar a identificar las mejoras que se deben considerar para plantear las estrategias necesarias que ayuden a la eficiencia y eficacia el cual ayudara 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.

El planeamiento estratégico es esa herramienta de planeación que tienen las organizaciones para que todas las labores se trabajen coordinadamente y se complementen una con otra, lo cual es de gran importancia hoy en día en un mundo cambiante y competitivo.

Este trabajo se compondrá de cuatro capítulos, en el primer capítulo reflejara el análisis externo que afecta la organización, un segundo capítulo será referente al análisis interno, un tercer capítulo contendrá el análisis FODA y un cuarto capítulo tendrá la propuesta de las estrategias con las respectivas actividades que deben desarrollarse para ser alcanzadas.

Cabe mencionar que CREDINICA es un nombre ficticio ya que la empresa nos pidió no reflejar el nombre real por motivos de confidencialidad.

I. Antecedentes

1.1. Antecedentes teóricos

La estrategia no es un concepto reciente, y ha sido un referente en varios libros como un punto importante en la historia, según Chiavenato (2011):

Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término "estrategia" (del griego *strategos*) proviene de dos palabras griegas: *strophos* (ejército) y *ogos* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección). En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar "el arte del general", es decir, la manera como éste aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo. En tiempos de Pericles (450 a.C), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a.C) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte. (p.4).

También se dice que en la época de los faraones se aplicaba la estrategia. De acuerdo a Chiavenato (2011), hace miles de años, cuando un arquitecto egipcio llevó frente al faraón un pergamino que mostraba el diseño de una grandiosa pirámide, se interpreta como que éste le estaba presentando una estrategia de construcción para obtener su consentimiento. El objetivo era la construcción de la obra, sin embargo, también se trataba de elegir el lugar apropiado para hacer

la construcción, coordinar la logística del suministro de materiales, transportarlos en embarcaciones por el río Nilo y por tierra. Por otro lado, se trataba de hacer los planos, organizar todos los recursos necesarios para la construcción, como son los supervisores, obreros, máquinas, equipamientos y todo lo que la tecnología de la época ofrecía. Por lo anterior se dice que dicha construcción de pirámides son un testimonio histórico de esa estrategia exitosa.

1.2. Antecedentes de campo

Considerando la importancia de un plan estratégico en las organizaciones tanto en las que brindan servicios como las que fabrican bienes, se han realizado investigaciones relacionadas al tema tanto a nivel nacional como internacional.

Existe un trabajo de tesis realizado por un estudiante de la Universidad de Guayaquil en Ecuador, en el cual el tema planteado es “Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A”, elaborado por Lissette Susana Tumbaco Zorrilla. En esta se plantea la propuesta de un plan estratégico que permite establecer objetivos por departamento, que mejore la gestión de cobranza y que permita una mejora en los procesos.

En la Universidad de El Salvador, se elaboró otro trabajo de tesis enfocado al Plan estratégico de gestión de cobro para la recuperación de cartera en mora del mercado municipal. Este fue elaborado por Erika Castillo Ponce.

En la Universidad Centroamericana de Nicaragua, se realizó un estudio en el cual se estructuró un Plan estratégico para la microfinanciera Fondo de Desarrollo Local (FDL), este fue elaborado por Luis Alberto Jiménez, y el resultado está basado en su análisis a partir de factores externos e internos considerando factores importantes para ayudar a proponer estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua facultad Matagalpa, se encuentra un estudio sobre el análisis de la Cartera de crédito de la microfinanciera FINCA, en donde el objetivo fue evaluar la efectividad de la administración de cartera de crédito de clientes morosos de FINCA. Este fue elaborado por Edwin Altamirano.

II. Justificación

Las organizaciones hoy en día deben ser competitivas y sostenibles, para esto se requiere de un plan estratégico, la empresa CREDINICA no está exenta de esta realidad.

Con el presente estudio se propone un plan estratégico el cual vendrá a dar la pauta que se necesita para establecer estrategias con una visión de futuro que les permita estar preparados para los cambios del mercado, el comportamiento de la competencia, las tendencias de los consumidores en cuanto a los productos financieros. Este permitirá maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de factores que se consideran una amenaza o debilidad.

De igual forma se podrán identificar por medio de esta investigación los factores externos y factores internos que pueden perjudicar la operatividad de la empresa, el cual ayudara a anticiparse a turbulencias del mercado y de los factores externos que inciden.

El presente trabajo permitirá a los directivos de la empresa tener a su disposición un plan estratégico que pueda ser ejecutado de acuerdo a la realidad y el funcionamiento óptimo que se necesita para poder alcanzar los objetivos financieros y los objetivos estratégicos de la organización, alineándose a la misión y la visión de la empresa, el cual a la vez a mi como estudiante de maestría me facilita ejercer y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el tiempo en esta Alma Mater.

Desde la óptica del campo académico se espera aplicar los diferentes conocimientos adquiridos como maestrante, e implementar conceptos de la administración funcional de empresas como son la planeación, organización y control, ya que la administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales. Se fortalecerán conceptos administrativos como estrategia, gestión, liderazgo, misión, visión, organigrama y organización.

A la vez este estudio de tesis será de utilidad como una referencia futura a estudiantes que estén interesados en el tema de planeación estratégica.

III. Planteamiento del problema

Actualmente CREDINICA se ve afectado por la ausencia de un plan estratégico, el cual no le permita ser competitivo y reconocido en el mercado como líder en el sector financiero. Constantemente se observa que la empresa no está preparada para afrontar los cambios externos que van presentándose en el ambiente que lo rodea y desaprovecha las oportunidades.

Entre los principales aspectos identificados como parte del problema se presenta lo siguiente:

- La empresa no está preparada para afrontar los cambios externos que van presentándose en el ambiente que lo rodea.
- Desaprovecha las oportunidades del mercado.
- Desde el año 2018 no se han alcanzados los objetivos de crecimiento progresivo planteado en su visión empresarial (alcanzar un tamaño de cartera de U\$15 millones).
- La cartera en mora ha aumentado.
- La rentabilidad no ha sido la esperada lo cual ha llevado a tener estados financieros con cifras negativas.

Según Steiner (1998) la esencia de la planeación estratégica debería de consistir en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro de una organización, combinándose con otra información relevante proporciona la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y poder explotar las oportunidades y evitar los peligros (p.20).

De esta manera las estrategias derivadas de este proceso de planeación, se convierten en la base para tomar decisiones que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos planteados.

Dicho lo anterior, considerando que CREDINICA ha venido operando sin un plan estratégico desde hace unos cuantos años, es que se convierte en una necesidad que se desarrolle su plan

estratégico, ya que desde el año 2018 no se han alcanzados los objetivos de crecimiento planteados y su falta de estrategias de acuerdo a la realidad del entorno han venido a repercutir en la gestión inadecuada de las cuentas por cobrar y a la vez la rentabilidad esperada ha sido afectada.

Es por eso que el presente estudio se enfoca en estructurar el plan estratégico para plantear las mejoras necesarias en la empresa, el cual abarcará todos los aspectos generales del entorno externo e interno que están afectando la gestión eficiente y que identifique las estrategias que se puedan implementar a un corto plazo y mediano plazo, para reforzar el mecanismo de trabajo actual. Considerando que son varios factores los que están perjudicando la gestión, en el plan estratégico se abordara la más amplia cantidad de factores posibles y así poder plantear las respectivas estrategias para alcanzar una gestión más eficiente y obtener la sinergia necesaria que mejore el rendimiento de la empresa.

Formulación del problema:

¿La ausencia de un plan estratégico en CREDINICA impide el cumplimiento de su misión y visión planteada?

Sistematización del problema:

¿Se encuentra establecida una estrategia para alcanzar la misión y visión de la organización?

¿De qué manera se planea enfrentar los cambios que se produzcan en el macroentorno?

¿Tiene la empresa un plan estratégico que permita la eficiente operación de la empresa?

¿La empresa cuenta con procedimientos internos de recuperación de cartera de acuerdo al período de mora?

¿La empresa tiene un plan para mejorar la rentabilidad de la empresa?

¿De qué manera se pretende alcanzar el crecimiento del portafolio de clientes para el mediano plazo?

IV. Objetivos

General:

Diseñar un plan estratégico de la empresa CREDINICA con el propósito de alcanzar su misión y visión para el período 2020.

Específicos:

- Realizar el diagnóstico interno y externo que afectan las operaciones y funcionamiento de CREDINICA.
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que inciden en la operación de CREDINICA.
- Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la administración de la empresa CREDINICA para el período 2020.

V. Marco Teórico

5.1. Planeación estratégica

5.1.1. Definición de estrategia.

Para poder definir estrategia, se hace referencia a Chiavenato (2011), quien afirma “la estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.” (p.5). Considerando ese concepto se puede expresar que la estrategia, es la base de la organización, la cual permite estar preparado para afrontar el entorno del cual está rodeado la empresa.

5.1.2. Planeación estratégica.

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Steiner, 1998, p. 3).

De acuerdo al concepto anterior es que se puede decir que el plan estratégico es el documento que abarca todos los factores que permitan alcanzar la misión de la empresa de manera congruente.

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato, 2011, p. 25). Por el concepto antes mencionado, es que se considera que todas organizaciones deben tener una misión y visión que les permita fundamentar sus estrategias de manera alineada con su razón de ser.

5.2. Misión, visión y valores de la empresa

A menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía. Según Cortez (2012) la declaración de la misión proporciona:

El contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará, establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización? (p.78)

Por otro lado la visión estratégica se puede definir que “es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores” (Cortez, 2012, p. 84). Es decir, será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan, tengan sentido, coherencia y ayudara a responder donde se quiere llegar como empresa.

Los valores de una empresa son fundamentales que tengan una relación directa con la visión estratégica y la misión planteada por la organización y se dice que “los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 57).

5.3. Diagnóstico estratégico de la organización

Según Chiavenato (2011), nos explica que se deben de estudiar dos aspectos para obtener un diagnóstico organizacional:

El conocimiento estratégico se construye a partir de dos vertientes. En la primera, la organización debe observar el mundo que lo rodea, conocer el contexto, el macroentorno en general y su sector de actividad en particular, para hacer el diagnóstico estratégico externo y familiarizarse con los mares por donde navegará. Esto significa que debe conocer el contexto externo, o sea, el terreno de sus negocios o sector en el que participa. En la segunda vertiente, su tarea será hacer un diagnóstico estratégico interno, a efecto de analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidad o debilidades (p.105).

De igual manera se debe mencionar que el diagnóstico estratégico de la organización, también es conocido como el análisis organizacional o auditoría interna, el cual concierne a una valoración de la competitividad de sus primordiales áreas de potencialidad, de los aspectos fuertes que deben ser aprovechados con más intensidad, y de sus debilidades, o los aspectos frágiles que deben de corregirse (Chiavenato, 2011, p.105).

“El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos” (Chiavenato, 2011, p.107). Esto es interpretado que para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros, es decir todos los recursos al alcance son los insumos de cada uno de los procesos de la organización. Este diagnóstico debe incluir tanto los recursos tangibles como intangibles.

5.4. Herramientas de diagnóstico estratégico

5.4.1. PESTEL

De acuerdo a Cortez (2012), el entorno general se puede analizar con el método PESTEL, el cual abarca las dimensiones siguientes:

- ✓ Político: situación política y factores relacionados que influyen en la empresa.
- ✓ Económico: coyuntura económica relacionada a producción y consumo reflejado en los indicadores como la inflación, tasa de desempleo, PIB, entre otros.
- ✓ Social-Cultural: modelos culturales, creencias, inmigración, mortalidad, natalidad, etc.
- ✓ Tecnológico: avances científicos, cambios técnicos para competir.
- ✓ Ecológico: factores que hacen referencia al medioambiente y cómo la empresa impacta en este.
- ✓ Legal: Son aquellos factores referidos a la normativa legal vigente que puede afectar de manera positiva o negativa a la propuesta.

Este análisis pretende dar un diagnóstico de la situación tanto actual como futura para detectar los elementos externos que afectan a la empresa (Cortez, 2012, p. 104).

5.4.2. Cinco fuerzas de Porter

Chiavenato (2011), expone que el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es el método que nos ayuda a aumentar la perspectiva del sector en el que se desenvuelve una organización. Las fuerzas competitivas son: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

5.4.3. Análisis de recursos y capacidades

El análisis de recursos y capacidades ofrece a los administradores una herramienta poderosa para evaluar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de dos pasos:

El primero es que los administradores identifiquen los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva. El segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (Thompson et al. 2012,p.95).

Es importante que se siga un método ya definido para poder plantear disponibilidad de los recursos de una organización y es que “una manera útil de identificar los recursos de una compañía es buscarlas por categorías, en un sentido amplio, los recursos se dividen en dos categorías principales: recursos tangibles e intangibles” (Thompson et al. 2012,p.95).

5.4.4. Cadena de valor

De acuerdo a Cortez (2012) el concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, un aparte del coste total de dicho producto (p.174).

5.4.5. Análisis FODA

El análisis FODA es el más utilizado para identificar los factores que influyen en la situación de la empresa y obtener un panorama de la realidad. Cortez (2012), lo define como un proceso que se reflejara como una matriz que identifica los factores importantes del análisis interno relacionado a debilidades y fortalezas y al análisis externo relacionado a amenazas y oportunidades con respecto al objetivo de la empresa (p.182).

Esta herramienta ayuda a identificar las ventajas competitivas y la estrategia que se pueden implementar de acuerdo al mercado en que se desarrolla la empresa.

De acuerdo a Cortez (2012), el análisis consta de cuatro pasos:

- ✓ Análisis Externo.
- ✓ Análisis Interno.
- ✓ Confección de la matriz FODA.
- ✓ Determinación de la estrategia a emplear.

VI. Hipótesis

6.1. HI

El plan estratégico optimizará el proceso para alcanzar la misión y visión empresarial de CREDINICA, permitiendo cumplir sus objetivos financieros proyectados.

6.2. HO

El plan estratégico impide el cumplimiento de los objetivos financieros proyectados en CREDINICA y el alcance de la misión y visión empresarial.

6.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1
Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición Operativa	Naturaleza	Indicadores	Instrumentos
Plan Estratégico	Herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y	Cualitativa	Estrategias formuladas	Entrevistas PESTEL, Cinco fuerzas de Porter, Análisis FODA

VII. Diseño metodológico

7.1. Enfoque

La presente tesis tiene enfoque cualitativo descriptivo. Tiene como fin la descripción de los referentes teóricos y normativos sobre la planificación estratégica.

Por otro lado, también tendrá enfoque cuantitativo, con el objetivo de identificar los avances en cuanto al alcance de la visión empresarial planteada por CREDINICA.

7.2. Universo y muestra

El Universo estará conformado por la Empresa CREDINICA y la muestra estará conformada por un grupo de 3 empleados, que son los que están involucrados en los procesos de cobranza.

También se tomará como muestra 2 documentos que contienen políticas y procesos actuales de la empresa y tres estados financieros de los últimos años para verificar el crecimiento o disminución de la cartera de clientes planteada por el Gerente General de CREDINICA.

7.3. Métodos y técnicas

Observación directa

La observación directa permitirá identificar los hechos en el lugar de investigación, establecer tendencias, determinar resultados en base a la aplicación de actividades propias de la empresa y su organización.

Entrevista

En la investigación se llevará a cabo la entrevista estructurada dirigida al Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Financiero de la empresa CREDINICA. Considerando que las entrevistas serán estructuradas, se realizarán determinadas preguntas que permitan obtener

información sobre la situación actual de la empresa y factores que se estiman que afectan la empresa.

7.4. Instrumentos de análisis

Para la presente investigación, el objetivo de la guía de observación será constatar la situación actual y real de la empresa desde el aspecto organizacional. Aspectos a observar:

- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Guía de revisión documental
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Objetivos y metas
- ✓ Estrategias
- ✓ Cartera de clientes
- ✓ Cumplimiento de rentabilidad anual
- ✓ Diagnóstico Externo

VIII. Diagnóstico Externo

8.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

8.1.1. Entorno Político.

Desde el año 2018 Nicaragua atraviesa una inestabilidad política, lo que ha tenido un significativo impacto originado por diferentes situaciones, esto repercute en las relaciones con otros países que están relacionados con los bancos o instituciones financieras que son acreedores prospectos de CREDINICA, por tanto, esto afecta la actividad de captación de fondos para luego poder ser colocados en las zonas donde se tiene operaciones.

8.1.2. Entorno Económico.

Los indicadores económicos y las actividades que potencializan las actividades comerciales han sido perjudicadas.

Se puede mencionar algunos de los factores con mayor peso en el entorno de la economía Nicaragüense:

- ✓ Creciente tasa de desempleo, en el 2017 era del 3.3% y se registra en 6.2% en el 2018 (Banco Central de Nicaragua [BCN] ,2018).
- ✓ El BCN (2018) refleja en el informe anual del 2018, que debido a la crisis sociopolítica que afectó a diversos sectores de la economía, resultó en cambios del comportamiento de las tendencias del crecimiento económico que se observaba desde el año 2010, esto influyó en que se registró una reducción de 3.8% del Producto Interno Bruto (PIB).
- ✓ Según el BCN (2018) las actividades económicas que fueron afectadas negativamente se encuentran: hoteles y restaurantes (-20.2%), construcción (-15.7%), comercio (-11.4%), pecuario (-5.4%), intermediación financiera (-5.4%) y

transporte y comunicaciones (-3.5%). Otras actividades mostraron buen dinamismo, como: pesca y acuicultura (14.7%), Agricultura (3.3%) y explotación de minas (1.7%)

- ✓ El BCN (2018) afirma que la inflación del 2018 se ubicó en 3.89%, mientras que el 5.68% se obtuvo en el 2017), esto se atribuye como resultado principalmente por los menores precios en la división de alimentos dado el régimen favorable de lluvias y la baja inflación internacional.
- ✓ Disminución en desembolsos de créditos por parte de la banca nacional, el cual se ve reflejado al registrarse una disminución del 20.7% en los depósitos y la cartera de crédito se redujo en 9.2% (BCN, 2018).
- ✓ Crecimiento económico para América Latina será de 1.3% en el 2019 como promedio regional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2019, párr.1).
- ✓ Sanciones internacionales como la que aprobó el gobierno de Estados Unidos que es conocida como la ley Nica Act, la cual pretender limitar la aprobación de recursos financieros internacionales para Nicaragua, principalmente de instituciones financieras como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (19 Digital, 2019, párr.3).

8.1.3. Entorno social-cultural.

- ✓ Remesas aumentaron un 7.9% en el 2018 en comparación al 2017 (BCN, 2018).
- ✓ Se han venido realizando esfuerzos por reducir la pobreza, esto de acuerdo a la encuesta del Nivel de Vida 2016 del Instituto Nacional de Información para el Desarrollo, hubo disminución de pobreza en Nicaragua entre 2014 y 2016 de

29.6% al 24.9. Sin embargo la pobreza sigue siendo alta (Banco Mundial, 2019, párr.4).

- ✓ Nicaragua se mantiene como uno de los países con menos desarrollo de América Latina (Banco Mundial, 2019, párr.2).
- ✓ Lazos familiares rotos por aumento de migración en países de América Latina y el Caribe, el cual es catalogada como una crisis migratoria sin precedentes (Banco Mundial, 2019, párr.2).
- ✓ Ha aumentado la cantidad de emprendedores en el país (19 Digital, 2018).

Estos aspectos mencionados dentro del entorno socio cultural afecta a CREDINICA en la colocación de nuevas operaciones financieras ya que los clientes prospectos pueden tener baja capacidad de pago originada por la pobreza poniendo en riesgo la recuperación de cartera. Por otro lado, es posible que el crecimiento de emprendedores sea la oportunidad para que estos prospectos sean parte del portafolio de clientes futuros.

8.1.4. Entorno Tecnológico.

Hoy en día, el incremento en el uso del e-mail, el Internet, redes sociales, uso de teléfonos celulares y el desarrollo de Intranets o redes de comunicaciones entre empresas, está acelerando el flujo de información en las empresas y negocios.

- ✓ La Universidad Centroamericana (UCA, 2019), afirma que sus estudiantes realizaron el primer estudio sobre indicadores tecnológicos de Nicaragua. Entre la información más relevante de la investigación realizada por estudiantes de esta alma mater, arrojó que más del 90% de la población hace uso de teléfonos celulares y únicamente un 51% de los encuestados tienen el conocimiento para hacer uso del paquete office. Aspectos que no son considerados en el giro del

negocio. Ese dato es importante para establecer los medios de comunicación efectivos para los procesos de cobranza de CREDINICA, el cual sería por medio de teléfonos celulares y no por medios electrónicos.

- ✓ El uso de criptomonedas en Nicaragua ya es una realidad (La Prensa, 2018). Lo cual quiere decir que se puede valorar en mediano plazo la implementación de esta moneda virtual como una forma de pago tanto a los acreedores como recibirlo de los clientes.

8.1.5. Entorno Ecológico.

- ✓ De acuerdo al Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA,2017), se realizó el II Congreso Internacional para abordar el Sistema de Producción, Consumo y Comercio en el cual se enfatizó las más Recientes Innovaciones Tecnológicas para enfrentar la Variabilidad Climática, con el objetivo de crear nuevos mecanismos, los cuales serán implementados en el área agrícola de nuestro país, de tal manera que las variables climáticas no afecten las labores que realizan las familias en sus parcelas.
- ✓ El Banco Mundial indica que con su Proyecto Adaptación al Cambio Climático del Suministro de Agua Potable de Nicaragua, entre 2012 y 2018 se procuró el acceso garantizado al agua, la protección de los recursos hídricos y la mitigación de los impactos climáticos en varias comunidades vulnerables a los efectos del cambio climático de zonas rurales. Por ejemplo, en Corn Island, frente a la costa caribeña de Nicaragua, el proyecto dio como resultado la delimitación de 26 humedales, que cubren un área de protección de 150 ha y representan depósitos de agua para las vidas de 8,000 personas que viven en la isla. Se reforestaron 26.6

hectáreas de humedales y entraron en funcionamiento dos estaciones de monitoreo ambiental y climático, que han fortalecido el monitoreo del comportamiento del clima y del nivel del mar en las islas. También se implementó un plan de educación y concientización ambiental para mantener los humedales limpios, protegidos y conservados como fuentes de vida. Se logró una participación de 6,702 beneficiarios, de los cuales 64 por ciento son mujeres (Banco Mundial, 2018, párr.2).

- ✓ Según el Banco Mundial el fuerte crecimiento de la demanda de electricidad en América Central tradicionalmente se ha atendido con incrementos en la producción de energía, particularmente hidroeléctrica y térmica, por tanto, para enfrentar el desafío de la alta dependencia a estas dos fuentes de energía, la región ha optado por apostarle a la eficiencia energética, un ámbito en el que los países centroamericanos tienen muchas oportunidades de mejora (Banco Mundial, 2018, párr.5).

Considerando la importancia del cambio climático y la preservación del medio ambiente, CREDINICA puede considerar los aspectos mencionados dentro del entorno ecológico para participar en actividades, seminarios, congresos entre otros que le permita obtener información de cómo perfilar clientes prospectos por medio de financiamiento de actividades que ayuden a preservar el medio ambiente.

8.1.6. Entorno Legal.

- ✓ Reformas al sistema de seguridad social aprobadas, en el cual el empleador que tenga más de 50 trabajadores debe pagar 3.5% adicional del monto de su planilla de pago y si es menos de 50 trabajadores los empleadores pagaran 2.5% adicional.

Por otro lado los empleados que ganen C\$96 mil córdobas o más ahora cotizaran la totalidad del salario (La Gaceta Diario Oficial, 2019).

- ✓ Ley de Reformas a la Ley 822, Ley de Concertación Tributaria, aprobada por la Asamblea Nacional en la cual contiene que los principales contribuyentes serán gravados con un mayor porcentaje, esto se modifica del 1 al 2% de sus ingresos brutos, los grandes contribuyentes van del 1 al 3% (La Gaceta Diario Oficial, 2019).

Estas reformas afectan la estructura de costos de CREDINICA como tal y a la vez afecta a clientes que podrían aplicar a un financiamiento, ya que al aumentar los costos posiblemente se vea disminuido su flujo de efectivo.

A continuación la tabla refleja el resumen de los factores considerados dentro del análisis PESTEL:

Tabla 2
PESTEL

Políticos	Económicos	Sociales- Culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Inestabilidad Política	Creciente tasa de desempleo 6.2% en el 2018	Aumento de Remesas en 7.9%	90% de Nicaraguenses poseen celulares	Mitigación de Cambio Climático	Reformas al seguro social
Relaciones Internacionales	Crecimiento de algunas actividades económicas	Incremento de migración en América Latina	Uso de criptomonedas en Nicaragua	Proyectos de protección de recursos	Reformas tributarias
	Desaceleración de otras actividades económicas	Surgimiento de cantidad de emprendedores en el país		Crecimiento de demanda de electricidad	
	Reducción de 3.8% del PIB			Alternativas de energía renovable	
	Inflación 3.89%				
	Baja en desembolos de créditos				

8.2. Microentorno

El capital de riesgo es una forma de financiar empresas que están naciendo y que no tienen un historial que permita confiar en sus resultados o tener la seguridad de que se recibirán retornos por el dinero que se preste.

En Nicaragua actualmente este tipo de negocios forma parte del sector de servicios financieros, por tanto, la competencia directa es baja.

Pero se considera competencia indirecta dentro del mercado el sistema bancario nacional, de igual forma se debe mencionar a las microfinancieras y la Bolsa de Valores de Nicaragua, ya que también ofrecen productos y servicios similares a los fondos de capital, dentro de los cuales se pueden mencionar crédito empresarial, créditos de cosechas, inversiones bursátiles, bonos, entre otros. Este sector se encuentra bien desarrollado en nuestro país y en constante crecimiento.

Los fondos de capital tienen un mercado prácticamente sin competidores donde pueden irse desarrollando de manera favorable y estable de acuerdo con las condiciones y el entorno que incide directamente. CREDINICA tiene las puertas del mercado abiertas para seguir creciendo y expandiendo sus líneas de negocios.

8.3. Análisis de cinco fuerzas de Porter

8.3.1. Amenaza de posibles nuevos competidores.

CREDINICA tiene actualmente la amenaza de nuevos concurrentes dentro del mercado nicaragüense, ya que existe una nueva tendencia que instituciones no financieras han iniciado a dar créditos. Uno de los nuevos competidores en esta actividad de dar créditos es el Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros (INISER), aunque su giro principal es la venta de seguros para la protección de bienes y personas, actualmente ha impulsado

como un nuevo producto el préstamo de vivienda, terrenos y préstamo de vehículos con condiciones de crédito bastante atractivas en comparación a las ofertas del mercado.

Y aunque aún INISER no ofrece préstamos para actividades productivas a como lo hace CREDINICA, se plantea como un posible concurrente en caso que en algún momento llegue a ofrecer créditos para esto.

8.3.2. Rivalidad entre competidores establecidos.

En este sentido CREDINICA no tiene un competidor que iguale el mismo producto, pero sí se consideran como competidores con un gran índice de rivalidad a los bancos, que corresponde a: Banco de Finanzas (BDF), Banco LAFISE Bancentro, Banco de la producción (BANPRO), Banco de América Central (BAC), Banco Avanz, Banco Produzcamos, Banco Ficohsa y Banco Atlántida.

También como parte de la competencia se encuentran las microfinancieras (FUDEMI, FUNDENUSE, PROMUJER, MI CREDITO, ACODEP, etc) y de igual forma se considera a la Bolsa de Valores de Nicaragua.

Todos estos competidores mencionados ofrecen en su mayoría créditos que financian actividades de producción y comerciales al igual que lo hace CREDINICA, pero esta no tiene el objetivo de una captación masiva de colocación de créditos, a diferencia de los bancos comerciales que tienen una mayor presencia de marca en el mercado nicaragüense, lo cual afecta de manera indirecta el crecimiento de cartera de la empresa.

8.3.3. Competencia de parte de los sustitutos.

Considerando que los sustitutos satisfacen las mismas necesidades que otro producto ya existente, esto obliga a CREDINICA a estar pendiente de los competidores del sector

sobre las novedades en el mercado y las modificaciones en las preferencias de los consumidores.

Por tanto, dentro del marco de los créditos se consideran que los productos sustitutos son: programa tasa cero el cual es ofertado por BAC y BANPRO en comercios afiliados por compras mayores a U\$100 el valor se distribuye en 12 cuotas sin intereses; extrafinanciamiento el cual es ofrecido como un préstamo por medio de la tarjeta de crédito a clientes seleccionados por el banco el cual tiene una tasa de interés competitiva, esta ronda entre el 12% y 20%. Cabe mencionar que estos créditos son bastante atractivos porque no se necesita esperar por un proceso de aprobación, son desembolsados inmediatamente en caso que el cliente aplique con las condiciones básicas.

Debido a que en nuestro país también existe el préstamo entre particulares se considera como un producto sustituto, este se caracteriza por tener tasa de interés más elevada que los préstamos bancarios, sin embargo, cierta parte de la población que no es sujeta a un crédito formal en instituciones financieras, su única opción es este tipo de préstamos.

8.3.4. Poder de negociación de los clientes

En el contexto de la empresa CREDINICA, se puede decir que los clientes tienen poder de negociación debido a la existencia de productos sustitutos los cuales influyen en las exigencias del consumidor, esto hace que los clientes busquen información acerca del servicio ofrecido al cliente y esperan obtener información de calidad y con condiciones claras y que puedan ser fácilmente comparables con la competencia.

A diferencia de los bancos y microfinancieras la empresa CREDINICA no pretende dar financiamiento de manera masiva y al tomar en cuenta que existen diversos proveedores en el mercado financiero para colocar fondos y que compiten por la captación de clientes,

los consumidores tienen una amplia oferta de bancos que pueden otorgar créditos, por tanto, los clientes tienen el poder de quedarse con el acreedor que financie fondos con mejores las condiciones y que sea un costo financiero más bajo.

Cuanto más organizados y mayores sea la cantidad de clientes, más presionarán para tener mejores condiciones del servicio, es decir mayor calidad. La existencia de productos o servicios sustitutivos también influyen, ya que el cliente estará continuamente comparando la nueva calidad, precio y prestaciones frente al coste de cambiar el producto o servicio. Sólo cuando se logra diferenciar un bien o servicio, creando valor para el cliente, podrá reducir el atractivo del sustituto.

8.3.5. Poder de negociación de proveedores.

Los proveedores son aquellos que suministran la materia prima para la producción de bienes o los elementos para la prestación de servicios. En general cuantas más alternativas se tengan, menor es la capacidad de negociación de los proveedores y CREDINICA puede negociar el precio y demás condiciones ofrecidas.

Considerando que CREDINICA lo que percibe de sus proveedores son recursos financieros, se hará referencia a sus proveedores como acreedores. Y en el entorno actual de la empresa se considera que uno de los factores claves es el número de proveedores. A pesar que no existe una gran cantidad de acreedores en nuestro país que puedan aportar capital a la empresa CREDINICA, a nivel de Centroamérica existen acreedores interesados en ser parte de los fondeadores de la empresa. Particularmente en Guatemala se espera negociar el aporte de nuevos fondos para otorgar financiamientos.

También existen organismos internacionales que están siendo gestionados para que sean parte de la lista de fondos a utilizar.

Tomando en cuenta que la empresa actualmente está en búsqueda de nuevos fondeadores, se puede predecir que de no encontrar a corto plazo los acreedores que puedan aprobar fondos, la empresa no estará en capacidad de obtener la liquidez necesaria para operar y mantener sus operaciones de crédito, el cual es su principal giro de negocios.

En la tabla siguiente el resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter expuesto en los puntos anteriores con su respectiva influencia:

Tabla 3
Análisis de las 5 fuerzas de Porter de CREDINICA

Influencia	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Rivalidad entre competidores				X	
Amenaza de entrada de nuevos competidores		X			
Amenaza de productos sustitutos			X		
Poder negociador de los clientes				X	
Poder negociador de los proveedores			X		

IX. Diagnóstico Interno

Considerando lo expuesto por Cortez (2012), el diagnóstico interno pretende dar la visión referente a los recursos que tiene a disposición la empresa para enfrentar el entorno en que se desarrolla.

9.1. Identidad de la empresa

La empresa CREDINICA inició operaciones en el año 2007, en sus inicios se contaba con 12 empleados contratados, pero desde el año 2018 su personal se ha venido reduciendo hasta quedar en 6 empleados, quienes están ubicados en las oficinas administrativas de la sede principal.

La oficina principal en Nicaragua y una sede en Bolivia y Guatemala. Todas las aprobaciones de operaciones y desembolsos son procesadas y aprobadas en Nicaragua. Se reciben pagos de los clientes en cada país según donde fue aprobado, sin embargo, debido a que la administración de liquidez está centralizada, el dinero recaudado se transfiere a Nicaragua.

Las oficinas en donde se tiene operaciones son bajo contratos de arrendamiento, ningún inmueble es propio.

CREDINICA está constituido bajo sociedad anónima, y los principales socios corresponden a diferentes sectores y nacionalidades, estos son:

- ✓ Cordaid International: es una organización católica fundada en Holanda, es una fusión de tres organizaciones católicas de desarrollo.
- ✓ Fundación Bolivia Exporta: es una institución privada sin fines de lucro, las actividades principales de la FBE se centran en las operaciones como: fondo de capital

de riesgo, administración de programas de financiamiento y prestación de servicios no financieros.

- ✓ Deutsche Bank: fue fundado en Alemania en enero de 1870 como un banco especialista en comercio exterior en Berlín.
- ✓ Oikocredit International: es una institución financiera, líder en inversión para el desarrollo.

9.2. Datos demográficos

Al final del 2018 la empresa cuenta con 5 empleados, de lo cual el 80% está representado por mujeres y únicamente el 20% por hombres. Por otro lado, el 40% tienen estado civil casado y con hijos y el resto 60% son solteros.

Todos los trabajadores tienen más de 4 años de estar laborando en la empresa, el de mayor antigüedad tiene 8 años. Adicionalmente, se puede mencionar que el total de ellos residen en Managua.

El nivel académico promedio es licenciatura de profesión, y el 40% cuenta con estudios de maestría.

9.3. Misión y Visión

Misión: CREDINICA es un fondo de desarrollo empresarial y productivo, especializado en la administración eficiente de recursos mediante la aplicación de instrumentos financieros innovadores en emprendimientos sostenibles y enfocados en la agregación de valor en sus operaciones, bajo criterios de responsabilidad empresarial, ambiental, social y laboral.

Visión: Ser un fondo con la responsabilidad de gestión de al menos 15 millones de dólares, constituyéndose en un modelo referente de aplicación de tecnología financiera, alineamiento

estratégico e interacción interinstitucional, enmarcado en el enfoque auto sostenible de su operación.

9.4. Modelo de negocio

La empresa CREDINICA está dedicada a dar financiamiento a empresas que se encuentren en ramas productivas con negocios que tengan 1 año o más en el mercado, también se realiza inversiones en las empresas que estén de acuerdo en recibir como socio a CREDINICA, en lugar de otorgar financiamiento, según sea la necesidad de capital y situación de la empresa prospecto.

El fondo está diseñado para agregar valor a las empresas de su portafolio, a través del apoyo en la formalización de su actividad empresarial, de manera adicional al financiamiento, a partir de asistencia técnica, desarrollo empresarial y herramientas de gestión.

9.5. Mapa de procesos

Considerando las actividades principales que se llevan a cabo para que una operación financiera pueda gestionarse, a continuación se presentan los procesos necesarios de CREDINICA:

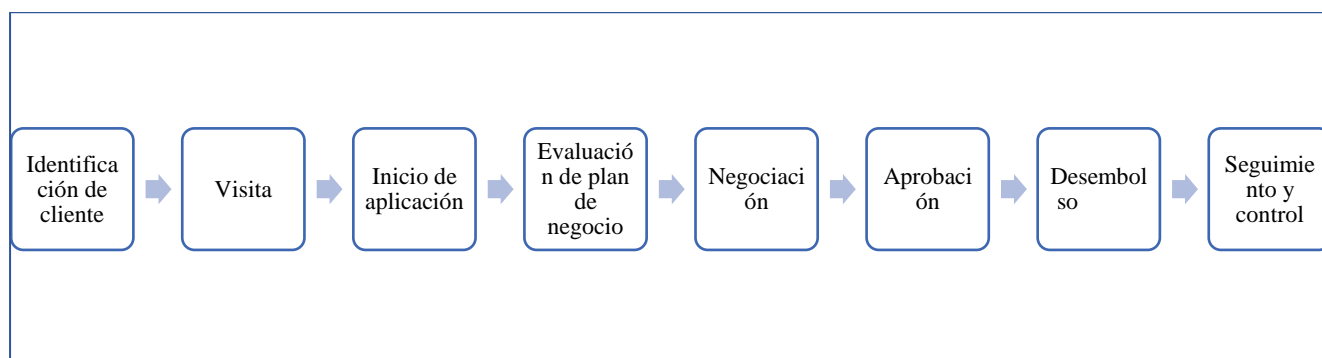


Figura 1. Mapa de procesos CREDINICA. Fuente: elaboración propia

9.6. Análisis de recursos y capacidades organizacionales

Se dice que una lista de los recursos de una empresa por categorías evita que los administradores dejen pasar inadvertidamente algunos recursos que tal vez revistan la importancia estratégica.

Se estima que es necesario que se haga este tipo de análisis para CREDINICA y considerando que Thompson et al. (2012) plantea que una de las formas de identificar las capacidades de una empresa, comienza por elaborar una lista de recursos y validar si existen capacidades relacionadas (pag.97), ya que esto permite enlistar esas capacidades que la empresa desarrolla para utilizar los recursos adecuadamente. Esta lista se realizó en base a la entrevista que puede ser encontrada en los anexos de este documento, llevada a cabo con la Gerencia General de la empresa, en el cual se logró identificar los aspectos a mencionar en la tabla 4. Por tanto a continuación se detalla la estructura de los recursos de CREDINICA:

Tabla 4

Estructura analítica de los recursos y capacidades de CREDINICA

Recursos Físicos	Financieros	Organizacionales	Capacidades
Instalaciones	Cuentas por cobrar	Software personalizado	Capacidad directiva
Sucursales		Estructura organizativa	Innovación en productos financieros
Terrenos			Enfoque en el cliente
Equipos de computo			Adaptación al mercado
Activos y capital intelectual	Marcas, Imagen	Cultura	
Habilidad de colaboradores	Reputación empresarial	Normas de conductas establecidas	Dominio de personal
Experiencia adquirida	Sociedades en coinversión	Servicios financieros versátiles	Atracción de inversionistas
Conocimientos técnicos propios del negocio	Confianza de los accionistas		Manejo de marca

Tabla 5
Pruebas del poder competitivo de un recurso

Valiosos	Raros, únicos ó escasos
Permiten nuevas oportunidades en el mercado = Confianza de los accionistas	Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado = Servicios financieros versátiles
Inimitables	Insustituibles
Difíciles de copiar o imitar por la competencia = Experiencia adquirida	No puede ser sustituido = Conocimientos técnicos propios del negocio

En la tabla 5 se refleja el segundo paso que se establece como parte del análisis de recursos según Thompson et al. (2012), implica aplicar las cuatros pruebas del poder competitivo de un recurso de CREDINICA, en esta se detallan los recursos considerados como valiosos, escasos, inimitables e insustituibles. El poder competitivo de un recurso o capacidad se mide según las pruebas que supere las cuatro condiciones detalladas. Las dos primeras pruebas determinan si un recurso o capacidad apoya una ventaja competitiva; las dos últimas, si la ventaja competitiva es sustentable frente a una competencia activa.

9.7. Cadena de valor

Es importante visualizar la razón por la cual la cadena de valor es importante como método de análisis dentro del diagnóstico interno CREDINICA y es que “mientras mayor sea el valor que una empresa ofrezca al cliente de manera rentable en relación a sus rivales, será menos vulnerable competitivamente” (Thompson et al.,2012, p.107).

Por otro lado se debe considerar que la cadena de valor de CREDINICA va a ser diferente a las demas empresas que tienen el mismo giro del negocio, “la naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varían de acuerdo con la especificidad del negocio” (Thompson et al.,2012,

p.107). Es por eso que en la siguiente figura se describen las actividades que CREDINICA lleva a cabo para poder llevar a cabo sus operaciones. A continuación se refleja la cadena de valor de CREDINICA:



Figura 2. Cadena de valor CREDINICA. Fuente: elaboración propia

Actividades Primarias:

- ✓ **Búsqueda de acreedores:** CREDINICA siempre prioriza las actividad de captación de fondos desde la perspectiva de obtener los recursos que ayuden a tener los mejores condiciones del mercado financiero lo cual permite traducirse en tasas de interés más bajas que las microfinancieras y similar a la de los bancos comerciales. Esto admite que los clientes de CREDINICA obtengan condiciones adecuadas para invertir en su negocio a bajos costos financieros que les permita impulsar su negocio.
- ✓ **Acompañamiento en gestión, gobierno corporativo y formalización:** Particularmente en los temas de gestión, CREDINICA tiene un rol protagónico, ya que a través de la oficina de gerencia y la agencia local, el cliente recibe apoyo y acompañamiento en aspectos como planificación estratégica, toma de decisiones, gestión de riesgos y organización con el objetivo de mejorar los resultados de la operación y de la empresa. Parte del acompañamiento es brindar asistencia técnica productiva, es decir todos los clientes del portafolio, están relacionados de manera importante con una base de pequeños productores, de quienes

compran materias primas e insumos. Dado que el enfoque del fondo es apoyar a la cadena de valor, se han generado mecanismos para proveer asistencia técnica a la base productiva en temas como: productividad, riego, certificación orgánica, y otros, a partir de agentes especializados, con quienes el fondo mantiene acuerdos de cooperación.

- ✓ **Operaciones:** Las actividades que se consideran dentro de este proceso corresponden a transformar los insumos que el cliente presenta para obtener el resultado final de la solicitud de una operación financiera, la cual CREDINICA evalúa el plan de negocios o proyecto a ejecutar propuesto por el cliente, en este se asegura que el cliente obtenga un perfil crediticio adecuado según el giro del negocio y se realicen las proyecciones financieras que verifique que es apto de acuerdo a la capacidad de pago según corresponda para evitar un sobre endeudamiento y poder procesar la aprobación ante el comité de crédito.

Actividades de apoyo:

- ✓ **Tecnología y desarrollo de sistemas:** Como parte del seguimiento a las operaciones y el apoyo no financiero, CREDINICA, ha diseñado un Sistema de Auditoría Social (SAS), que es un software utilizado como instrumento de gestión, que facilita a la empresa administrar el balance económico y socio-ambiental, de sus actividades y sus accionistas.

Este instrumento está conformado por un conjunto de herramientas consistentes, que permiten que los conceptos de responsabilidad social sean operados, internalizados, cuantificados y medidos por la empresa, de esta manera el emprendimiento es capacitado para gestionar su desempeño a nivel social y ambiental, acorde a su estrategia, creando un escenario de resultados integral sobre el cual se generarán programas y proyectos específicos, esto permite al emprendimiento mejorar su sostenibilidad y competitividad. Por lo tanto, la organización, ya no solamente se enfoca en su actividad productiva, sino que

también está al tanto de su impacto en la comunidad, en su personal, con su red de productores y proveedores, clientes y todos sus aliados estratégicos.

- ✓ **Dirección de recursos humanos:** Las actividades de la gestión de recursos humanos es una actividad de apoyo que va muy ligada con la selección, contratación y compensación de los colaboradores de CREDINICA, que son contratados bajo un proceso de reclutamiento enfocado en buscar personal con experiencia en el sector financiero. Esto permite que fluyan correctamente las operaciones de la empresa y se vea reflejado en el servicio que el cliente reciba por parte del personal.
- ✓ **Administración general:** Las actividades relacionadas a la administración general como es la contabilidad, la administración del presupuesto, finanzas, asuntos legales, gestión de sistemas de información y temas institucionales como la operación de las agencias locales fuera de Nicaragua, todo esto es parte imprescindible para el funcionamiento de CREDINICA y da ese respaldo operativo a las demás áreas funcionales, haciendo cumplir los manuales y políticas de la empresa.

De acuerdo a lo planteado por Thompson et al.,(2012) “una vez identificadas las principales actividades de la cadena de valor, el siguiente paso es evaluar la competitividad de costos de la empresa con lo que los contadores denominan costo basado por actividades(ABC) para determinar lo que cuesta efectuar cada actividad de la cadena de valor (y los activos requeridos incluido el capital de trabajo)” (p.109). Por tanto, a continuación se detalla las actividades con sus correspondientes costos:

Tabla 6
*Tabla de costos de actividades de la cadena de valor
 CREDINICA*

Actividades Primarias	Costo (USD)
Búsqueda de acreedores	400
Acompañamiento en gestión y formalización	200
Operaciones	180
Costo total	780
Actividades de apoyo	Costo (USD)
Tecnología y desarrollo de sistemas	140
Dirección de recursos humanos	80
Administración general	75
Costo total	295

Al analizar la tabla 6, se identifica que entre las actividades que tiene mayor costo dentro de la cadena de valor es la de buscar acreedores, según se revisó dentro de la documentación de CREDINICA se describe que esta actividad incluye los gastos relacionados a la búsqueda de fondos el cual corresponde a gastos como: boletos de viajes fuera de Nicaragua para visitar organismos y entidades financieras, pago de alimentación y hospedaje y reuniones correspondientes. De modo que la manera de realizar esta actividad afecta a las demás, porque conlleva una alta inversión el cual es trasladado a los costos de la empresa y por tanto es también trasladado a los clientes. Esto puede estar causando una desventaja competitiva, ya que los costos internos de cada actividad puede o no favorecer la posición de costos generales de CREDINICA en relación a sus rivales.

9.8. FODA

Como parte de las herramientas del diagnóstico organizacional en el análisis FODA, Thompson et al. (2012) refiere que esta herramienta implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas

sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

Por tanto a continuación se presenta el análisis FODA como resultado del estudio interno y externo realizado a CREDINICA:

Tabla 7

Análisis FODA de CREDINICA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Servicios financieros versátiles	D1. Procesos operativos manuales y en exceso
F2. Equipo de trabajo calificado	D2. Alianzas comerciales con acreedores débiles y pocas
F3. Experiencia específica del giro del negocio	D3. Segmento de mercado es de alto riesgo
F4. Software personalizado de auditoría social	D4. Débil imagen en el mercado financiero
F5. Herramientas de control establecidas	D5. Ausencia de un plan estratégico
	D6. Estados financieros negativos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Dinamismo en actividades económicas (pesca, agricultura, minas)	A1. Disminución de actividades económicas (turismo, construcción, intermediación financiera)
O2. Nuevos segmentos de mercado en perspectiva	A2. Inestabilidad política y social del país.
O3. Actividades de sostenibilidad medioambiental con financiamiento disponible	A3. Reforma tributaria con afectaciones a nivel individual.
O4. Emprendedores de negocios en crecimiento	A4. Fondadores externos con recursos limitados
	A5. Competencia de productos sustitutos

Al identificar los factores importantes de CREDINICA se valoran los factores necesarios que serán el punto de referencia para recomendar las estrategias que se plantearan en este trabajo de tesis.

X. Análisis Funcional

10.1. Estructura organizativa

Se dice que debe de existir la departamentalización en una organización, lo cual es de importancia ya que “constituye una de las acciones organizacionales que orienta la división del trabajo en una organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas” (Plata, 2017, p. 59).

No se trata solo de dividir las actividades y departamentos nada más, sino más bien de ejecutar esta acción en base a la naturaleza de la empresa que permita funcionar de una manera más óptima, se plantea que la departamentalización de acuerdo a Plata (2017) se puede hacer: por funciones; por territorio o región; por producto; por clientes; por procesos y matricial.

En el caso específico de CREDINICA, es una empresa que está diseñada en base a la departamentalización por funciones, es decir, tiene una estructura que esta agrupada por actividades y tareas de acuerdo a las funciones principales desarrolladas dentro de la organización.

La empresa CREDINICA consta de cuatro departamentos, las cuales son las siguientes:

- ✓ Gerencia general: es la cabeza de la empresa, tiene a cargo establecer los objetivos y la visión de la empresa, así como garantizar el buen funcionamiento de acuerdo a las expectativas de los accionistas. También se encarga del proceso de captar nuevos fondos que permita la obtención de recursos financieros para otorgar préstamos a los clientes y poder ampliar el portafolio de la cartera de crédito. Rinde informes semestrales de los resultados ante las reuniones de los accionistas.

- ✓ Gerencia de administración, finanzas y riesgo: se encarga de las gestiones administrativas de la empresa y de las agencias locales fuera de Nicaragua, tiene a cargo la contabilidad, gobierno corporativo, temas de riesgo de las operaciones en proceso de aprobación y ya aprobadas, administra el presupuesto y temas de manejo de personal de la empresa.
- ✓ Gerencia de operaciones: esta gerencia tiene delegada la administración de la cartera de los clientes existentes, así como los expedientes relacionados, realiza reporte de desembolsos, da seguimiento a las agencias que son parte de la empresa que operan fuera de Nicaragua para garantizar que los procesos proceden una vez son aprobadas las operaciones de los clientes.
- ✓ Gerencia de Inversiones: entre sus funciones esta la identificación de clientes prospectos para que apliquen al fondo, así como su evaluación del crédito. También tiene a cargo la parte de flujos de caja y proyecciones financieras propias de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

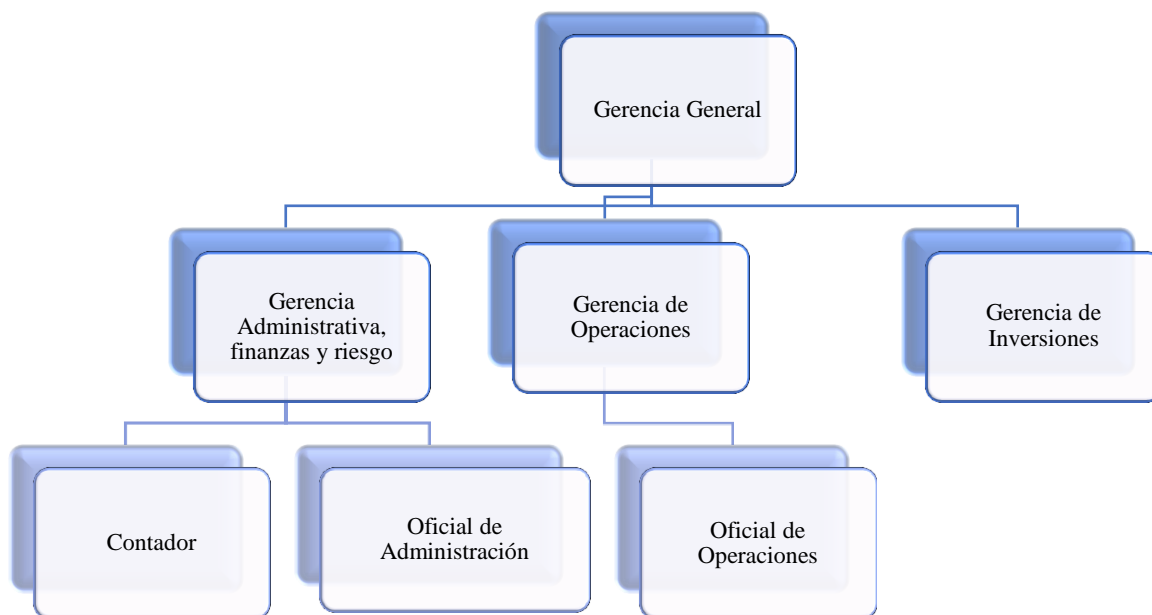


Figura 3. Organigrama CREDINICA. Fuente: CREDINICA (2018)

Por otro lado, es importante analizar el tipo de organigrama y es que de acuerdo a Plata (2017), existen diferentes clases de organigramas, estos pueden ser diseñados por: extensión (general o analítico); por contenido (estructural, funcional o personal); por su diseño (vertical u horizontal).

Considerando los tipos de clasificación antes mencionados en relación al organigrama de la figura 3 y a los datos obtenidos en la entrevista (ver anexo 1), se afirma que el organigrama diseñado por la empresa CREDINICA es tipo vertical, es decir, la autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba.

A la misma vez se puede confirmar que este organigrama está segregado por extensión general, esto significa según Plata (2017) en estos se reflejan solo las unidades principales y las relaciones más simples de la organización.

10.2. Estilo de liderazgo

Para poder identificar el estilo de liderazgo que tiene CREDINICA, en este trabajo de tesis se hará uso de la herramienta que nos plantea la teoría de la rejilla administrativa de R. Blake y J Mouton, también conocido como grid gerencial o cuadro administrativo. Este sistema de conceptualización del comportamiento de gerencia es uno de los más conocidos y explorados comercialmente a través de libros y seminarios a nivel mundial, según Plata (2017) se puede explicar de la siguiente manera:

En el se presentan variedades de estilos de liderazgo, basados en el conocimiento de que en toda organización interactúan los siguientes factores: objetivos, personas y jerarquía. El grid administrativo se representa mediante un sistema de coordenadas con valores uno (1) mínimo y nueve (9) máximo e indica las preocupaciones del líder, por la producción en el eje horizontal y por las personas en el eje vertical. En cuanto a la producción o tarea, abarca más que la simple preocupación por la cantidad de los productos; incluye por ejemplo la actividad creativa, el afán investigativo, el establecimiento de nuevos procedimientos y procesos, cargas de trabajo, eficiencia en la medida del trabajo, fijación de estándares, por mencionar algunas. En lo concerniente a la preocupación por el personal o relación, no se limita al grado de satisfacción del compromiso personal en la realización de las tareas, sino también en la responsabilidad basada más bien en la confianza que en la imposición, la propia estimación por parte del personal, el sentimiento de seguridad en el empleo y las relaciones entre compañeros de trabajo. (p.98)

La manera más común de aplicar esta herramienta es realizando un test (anexo 1) al líder de la organización que se desea evaluar y luego analizar los resultados. Por tanto, se

ha aplicado dicho test al gerente de general de CREDINICA para definir de liderazgo y el resultado fue el siguiente:

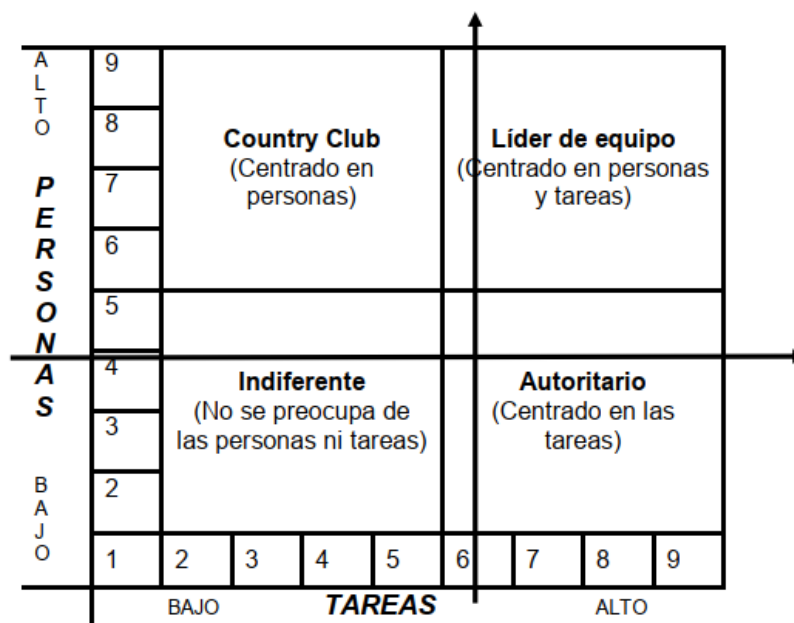


Figura 4. Test estilo de liderazgo. Fuente: elaboración propia

El Gerente General fue el colaborador que se evaluó en este trabajo de tesis, y obtuvo un 4 en la sección de “personas” y 6 en “tareas”, lo cual significa que el gerente general de CREDINICA tiene un estilo de liderazgo autoritario con un poco de indiferencia hacia las personas que conforman el equipo de trabajo. Es decir, el líder que dirige CREDINICA tiene como característica principal completar las tareas, ya que ese es su aspecto fuerte y se traduce en que es muy débil en habilidades de manejo de personas. Esto de acuerdo al test aplicado en el que los resultados están representados en la figura 4.

Este estilo autoritario se puede traducir en que existe una colisión inevitable entre los objetivos de brindar los servicios de la organización y las necesidades de los empleados

de CREDINICA; bajo este esquema, el gerente se siente responsable de planear, dirigir y controlar actividades de sus subordinados, en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la organización. El jefe planea y el subordinado ejecuta.

10.3. La comunicación

“La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra” (Plata, 2017, p. 90).

Es decir, puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos.

En el caso de CREDINICA, de acuerdo a la entrevista que se realizó con la Gerencia General, se puede identificar que la comunicación es del tipo vertical descendente, fluye de acuerdo a niveles de autoridad y responsabilidad, desde la jefatura a los niveles de subordinación. También se identifican que existen barreras en el proceso de comunicación, el cual está relacionado a variaciones en la percepción de los receptores del mensaje.

Se considera que de manera general la comunicación dentro de la organización fluye de manera aceptable ya que tienen como política informar los cambios o decisiones recientes de manera inmediata a los involucrados directos e indirectos.

10.4. Técnicas de control

De acuerdo a Plata (2017), se puede decir que las técnicas de control:

Métodos y medios que se utilizan para la obtención y el análisis de la información, hecho y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área de reposo. Técnicas comúnmente utilizadas: observación, inspección, revisión analítica, examen de exactitud, comprobación y conciliación. (p.109)

Según la explicación anterior, y la entrevista realizada a la Gerencia General se puede afirmar que las técnicas de control utilizadas por CREDINICA son:

- ✓ Observación: los hechos y circunstancias relacionados con el desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.
- ✓ Inspección: constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, valores, cantidades, atributos técnicos y estado en que se encuentra. Esto aplica en todos los procesos internos que se llevan a cabo en CREDINICA.
- ✓ Revisión analítica: Es el examen crítico de un proceso, este se da particularmente para las solicitudes de crédito de los clientes, ya sea para revisar un resultado, o información, por lo general compleja, con un enfoque analítico; esto es, separando el todo en sus partes o componentes de una manera ordenada, para conocer a fondo su estructura, características y compararlo frente a un criterio o situación deseable para tener elementos de juicio sobre su estado, en saber si es elegible como cliente prospecto y si fuere el caso, emitir conceptos; por ejemplo, se puede efectuar análisis de estructura, de costos, jurídico, de comportamiento histórico, de razonabilidad, entre otros.
- ✓ Examen de exactitud: verificación minuciosa de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta la numeración secuencial de solicitud de crédito por

ejemplo, unidades de medida, cantidades, valores unitarios y totales de control, cálculo matemático, así como el completo y correcto diligenciamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información.

- ✓ Comprobación: examinación de cada uno de los soportes o registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas. La empresa cuenta con un asesor legal externo en caso que se requiera comprobar la validez y legalidad de los documentos que lo ameriten. De igual manera se debe comprobar que los soportes estén de acuerdo a los manuales de procesos establecidos según el tipo de transacción que se realice.
- ✓ Conciliación: en la empresa se utiliza para establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí, por ejemplo específicamente las conciliaciones bancarias de las cuentas de CREDINICA.

Considerando el planteamiento que hace Plata (2017), en el cual menciona que el proceso general de control consta de tres etapas que se pueden resumir así: establecer normas de referencia, comparación de lo establecido y lo ejecutado, decidir cuál acción debe seguir.

Con ese planteamiento anterior, se puede indicar que CREDINICA aplica estas etapas del proceso de control dentro de la organización para mantener su operación controlada. Cabe destacar que dentro de la entrevista se hizo notar que lo que se busca es disminuir el riesgo de pérdida monetaria por falta de controles internos que puedan perjudicar a los accionistas y los empleados de la empresa. Se considera que las herramientas de control que utilizan son válidas, ya que según Plata (2017) se contempla que debe tener:

herramientas de calidad, herramientas financieras, sistemas de información, evaluación al desempeño.

En el caso específico de CREDINICA, algunos de los ejemplos válidos por el cual se confirma que se utilizan esas herramientas, son las existencia de: los manuales de procesos, los estados financieros mensuales, base de datos de clientes, software de seguimiento llamado Sistema de Auditoría Social (SAS).

10.5. Toma de decisiones

Al realizar la encuesta a la Gerencia General de CREDINICA, se obtuvo información que las decisiones son tomadas en base a datos cuantitativos. Lo cual es información suficiente para que se sustente una decisión para hacer la elección de la alternativa que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. El que decide establecerá pros y contras para cada alternativa con la inclusión de variables objetivas (cuantificables). La calidad de la decisión se basa en los antecedentes más objetivos, elemento que brinda la lógica matemática.

10.6. Cultura organizacional

Toda empresa tiene su propia cultura organizacional y esta es parte de las tareas administrativas que contribuye a la buena ejecución de la estrategia y ejercer el liderazgo requerido para impulsarlas. Para Thompson et al. (2012) la cultura corporativa se refiere:

Al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar. (p.384).

De acuerdo a los datos que se obtuvo de la empresa por medio de la entrevista, su cultura organizacional tiene como base la declaración de los valores, los cuales les ha permitido que se institucionalice de alguna forma la manera correcta de actuar de todo el personal que labora y de igual forma cuando algún nuevo miembro se integra al equipo de trabajo. Este fundamento que eligió CREDINICA de crear la cultura en base a los valores coincide con el planteamiento de una de las características fundamentales para identificar la cultura corporativa de una empresa, ya que se dice que “los valores, principios de negocios y normas éticas que la administración predica y práctica es clave para la cultura de una empresa, pues las acciones hablan más fuerte que las palabras” (Thompson et al., 2012, p.384).

Valores declarados:

Las actividades de CREDINICA están enmarcadas en el valor de la justicia como una gran virtud, donde, el fin primordial es la conciencia y respeto moral de sus operadores y stakeholders. Es así, que se plantea una actitud proba y transparente para el desarrollo de actividades tanto hacia el exterior como dentro del Fondo, resaltándose los siguientes valores adicionales y complementarios a la justicia: responsabilidad social, equidad, conciencia ambiental, integridad y responsabilidad, innovación, transparencia. (CREDINICA, 2019).

Considerando que el giro del negocio es brindar servicios financieros, se tiene como política de contratación en seleccionar a personas honestas, transparentes e integras, ya que la información que se manipula es confidencial, delicada y se debe evitar riesgos de fraudes. La manera en que se identifica a la persona de acuerdo al perfil requerido es en base a las pruebas psicométricas que arrojan la información de las características del candidato.

Se tiene como parte de la cultura organización el construir sinergia de equipo, y una de las formas es haciendo una actividad anual en un hotel de playa en el cual se imparten talleres de trabajo en equipo y se realizan juegos que fomenten la unión de todos los colaboradores.

Según estos elementos mencionados, también se puede expresar que la cultura de CREDINICA tiene como característica la administración de recursos humanos y las políticas que delimitan el comportamiento del personal de la empresa, y también la atmósfera y el espíritu que permea el ambiente de trabajo.

XI. Plan Estratégico

En este capítulo se desarrollara el plan estratégico para la empresa CREDINICA, ya que de acuerdo a Thompson et al. (2012) “la parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios” (p.106).

11.1. Matriz de confrontación

Como parte del proceso complementario del análisis FODA se considera que una vez hecho el análisis FODA, se pasará a realizar la matriz de confrontación. Esta matriz consiste en vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas. (Gabinete de Recursos Humanos y Organización, 2009, p. 5).

Para realizar la valoración con este método se deben de relacionar los factores y se le asigna un número de acuerdo a la siguiente escala: relación alta: **10**, relación media: **5**, relación baja: **1**, sin relación: **0**. La manera de utilizar este método es trasladar estos valores a la Matriz de Confrontación, se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad (Gabinete de Recursos Humanos y Organización, 2009).

Por consiguiente considerando que este análisis es esencial para transformar la información que se obtuvo del FODA, a continuación se presenta la Matriz de Confrontación de CREDINICA:

Tabla 8
Matriz de Confrontación CREDINICA

Matriz de Confrontación			Factores externos												Σ	Total
			Oportunidades						Amenazas							
Factores internos	Fortalezas	F1	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Total	
		10	10	10	5	n/a	35	5	10	0	1	0	16	51		
		5	5	10	1	n/a	21	0	10	0	0	1	11	32		
		1	1	0	0	n/a	2	0	0	0	0	0	0	2		
		1	1	1	1	n/a	4	0	0	0	0	0	0	4		
		5	5	5	0	n/a	15	1	5	1	1	1	9	24		
		1	1	1	1	n/a	4	1	1	0	1	0	3	7		
	Σ	23	23	27	8	0	81	7	26	1	3	2	39	120		
	Debilidades	D1	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Total	
		0	1	0	0	n/a	1	0	0	0	0	0	0	1		
		10	5	10	1	n/a	26	1	1	0	5	1	8	34		
		1	1	1	1	n/a	4	0	0	0	0	0	0	4		
		5	10	5	1	n/a	21	0	0	0	0	0	0	21		
1		5	1	0	n/a	7	1	1	1	1	5	9	16			
10	10	10	0	n/a	30	10	10	0	1	1	22	52				
Σ	27	32	27	3	0	89	12	12	1	7	7	39	128			
Total	50	55	54	11	0	170	19	38	2	10	9	78	248			

Con este resultado quedan en evidencia los cuadrantes que salen más valorados, en el cual la concentración está en el cuadrante 1 Oportunidades-Fortalezas y en el cuadrante 2 de Oportunidades-Debilidades, es por eso que CREDINICA deberá de enfocar sus esfuerzos en estas para poder hacer frente a su entorno. De igual forma la Matriz de Confrontación permite transformar el análisis FODA regular a una Matriz FODA de que combine los factores según el puntaje con mayor valor, y así obtener las estrategias a implementar. Para elegir las distintas estrategias, habrá que tener en cuenta las relaciones de la matriz de confrontación y ver en qué medida las estrategias propuestas permitirán alcanzar la visión.

11.2. Matriz FODA

De igual forma otros autores indican que además es necesario combinar los factores del análisis interno y externo para potencializar los aspectos positivos o minimizar lo negativo y partir de ahí que broten las estrategias, Cortez (2012) afirma:

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. (p.187)

A continuación se refleja la matriz FODA, en el cual se han combinado los factores de acuerdo al mayor puntaje, lo cual ha permitido formular estrategias según la clasificación que lo amerite:

Tabla 9
Matriz FODA de la empresa CREDINICA

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS F1. Servicios financieros versátiles F2. Equipo de trabajo calificado F3. Experiencia específica del giro del negocio F4. Software personalizado de auditoría social F5. Herramientas de control establecidas	DEBILIDADES D1. Procesos operativos manuales y en exceso D2. Alianzas comerciales con acreedores débiles y pocas D3. Segmento de mercado es de alto riesgo D4. Débil imagen en el mercado financiero D5. Estados financieros negativos
OPORTUNIDADES O1. Dinamismo en actividades económicas (pesca, agricultura, minas) O2. Nuevos segmentos de mercado en perspectiva O3. Actividades de sostenibilidad medioambiental con financiamiento disponible O4. Emprendedores de negocios en crecimiento	Potencialidades - O/F (Maxi-Maxi) Estrategias Ofensivas O1-O2-F1 Ampliar los segmentos de mercado para financiar diferentes actividades económicas y poder aumentar el volumen de clientes O3-F1-F2 Crear un nuevo producto financiero para apoyar empresas interesadas en la conservación medioambiental O4-F3-F4-F5 Establecer alianza estratégica con los nuevos emprendimientos de negocios para aprovechar la pericia del giro del negocio.	Limitaciones - D/O (Mini-Maxi) Estrategias Reorientación D2-D3-D6-O1-O2-O3 Realizar alianzas estratégicas con nuevos acreedores para aumentar la disponibilidad de las fuentes de financiamiento y colocar operaciones con mayor margen de rentabilidad en nuevos segmentos de mercado D4-D6-O2 Crear un plan de publicidad para potencializar la imagen empresarial en el mercado financiero que permitan aumentar la captación de nuevos clientes D1-D3-D6 Automatizar los procesos de aprobación y desembolsos por medio de un software para controlar en tiempo real las operaciones crediticias
AMENAZAS A1. Disminución de actividades económicas (turismo, construcción, intermediación financiera) A2. Inestabilidad política y social del país. A3. Reforma tributaria con afectaciones a nivel individual. A4. Fondadores externos con recursos limitados A5. Competencia de productos sustitutos	Desafíos - F/A (Maxi-Mini) Estrategias Defensivas A2-F1-F2 Reestructurar créditos vigentes a los clientes que lo requieran para evitar cartera morosa A5-F5 Fortalecer los sistemas de control interno, para mejorar los costos de los servicios y hacerle frente a los productos sustitutos que hay en el mercado	Riesgos D/A (Mini-Mini) Estrategias Supervivencia A1-A2-D6 Cerrar vínculos comerciales pocos rentables para eliminar relaciones que no aportan al margen de utilidad A3-D4 Mantener un constante monitoreo a las Reformas Tributarias para poder contrarrestar la imagen débil en el sector financiero. A4-D2 Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro que buscan ejecutores de proyectos para obtener fondos alternativos de fuentes diversas

En base a la tabla 9 en el cual se plantean las estrategias se han desarrollado para CREDINICA las estrategias ofensivas, estrategias de reorientación, estrategias defensivas, estrategias de supervivencia.

A continuación son planteadas dichas estrategias en el orden que corresponde de acuerdo a la clasificación del grupo al que pertenece.

11.3. Potencialidades (estrategias ofensivas)

Estas estrategias ofensivas son resultado de combinar las oportunidades y fortalezas, lo cual es conocido como las potencialidades de la empresa.

Para estas estrategias el presupuesto es por un total de C\$288,500, el cual debe comenzar a ejecutarse en Mayo 2020.

A continuación el detalle de este grupo de estrategias y su debida especificación de actividades que se deben desarrollar:

Tabla 10

Estrategia Ofensiva #1

O1-O2-F1

Estrategia Ofensiva #1: Ampliar los segmentos de mercado para financiar diferentes actividades económicas y poder aumentar el volumen de clientes

LÍNEA ESTRATEGICA: Incrementar el portafolio de clientes en un 20%

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
20% de crecimiento en el portafolio de clientes anualmente.	Investigar en el mercado nuevos rubros económicos a financiar	may-20	Gerente de Inversiones- Gerente Administrativo	C\$ 10,000.00
	Contactar a nuevas empresas a financiar a través de las intituciones públicas y privadas con quienes tenemos relaciones	jun-20	Gerente de Inversiones	C\$ -
	Visitas a instituciones para obtener datos de contactos	jun-20	Gerente de Inversiones	C\$ 1,000.00
	Organizar evento de convocatoria para atraer clientes prospectos	jun-20	Gerente Administrativa	C\$ 30,000.00
	Visitar a nuevos clientes prospectos a nivel nacional	jun-20	Gerente de Inversiones	C\$ 10,000.00
	Tramitar nuevas solicitudes de credito	jul-20	Gerente de Inversiones	C\$ 105,000.00
	Desembolsar solicitudes aprobadas	ago-20	Gerente de Operaciones	C\$ 20,000.00
Total:				C\$ 176,000.00

Tabla 11

*Estrategia Ofensiva #2***O3-F1-F2**

Estrategia Ofensiva #2: Crear un nuevo producto financiero para apoyar empresas interesadas en la conservación medioambiental

LÍNEA ESTRATEGICA: Crear un nuevo producto financiero enfocado en proyectos de energía renovable que permita diversificar el segmento de mercado en el 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1 nuevo producto financiero creado para el año 2020	Benchmarking a la competencia en productos relacionados a líneas verdes	jun-20	Gerente de Inversiones- Gerente Administrativo	C\$ 2,000.00
	Asistir a eventos relacionados a eficiencia energética y energía renovable	jul-20	Gerente de Operaciones	C\$ 15,000.00
	Efectuar estudio de mercado que valide la posible aceptación del nuevo producto	jul-20	Gerente Administrativo	C\$ 6,000.00
	Establecer condiciones de oferta, manual de procedimientos y procesos del nuevo producto	ago-20	Gerente de Inversiones- Gerente Operaciones	C\$ 3,000.00
	Lanzar el nuevo producto al mercado	sep-20	Gerente Administrativo	C\$ 20,000.00
	Contactar a clientes prospectos para aplicar al nuevo producto	oct-20	Gerente de Inversiones	C\$ 2,000.00
	Recibir aplicaciones de solicitudes de crédito del nuevo producto	nov-20	Gerente de Inversiones	
	Tramitar nuevas solicitudes de crédito del nuevo producto	nov-20	Gerente de Inversiones	C\$ 4,000.00
	Desembolsar solicitudes aprobadas	nov-20	Gerente de Operaciones	C\$ 20,000.00
Total:				C\$ 72,000.00

Tabla 12

*Estrategia Ofensiva #3***O4-F3-F4-F5**

Estrategia Ofensiva #3: Establecer alianza estratégica con los nuevos emprendimientos de negocios, aprovechando la pericia del giro del negocio.

LÍNEA ESTRATEGICA: Establecer alianza estratégica con los nuevos emprendimientos de negocios, aprovechando la pericia del giro del negocio para obtener un mejor posicionamiento en el mercado en el 2020.

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1 nueva alianza estratégica con Pymes creada para el año 2020	Visitar el Ministerio de Economía Familiar para obtener listado de Pymes	may-20	Gerente de Inversiones	C\$ 500.00
	Visitar el Ministerio de Fomento para obtener listado de Pymes	may-20	Gerente de Operaciones	C\$ 1,000.00
	Visitar asociaciones privadas relacionados a Pymes	may-20	Gerente de Operaciones	C\$ 1,000.00
	Organizar reuniones con Pymes	jun-20	Gerente Administrativo	C\$ 6,000.00
	Estucturar condiciones especiales de crédito para Pymes que deseen estar dentro de la alianza estratégica	jun-20	Gerente de Inversiones- Gerente Operaciones	C\$ -
	Reunir a las Pymes interesadas para suscribir lista de interesados	jul-20	Gerente Administrativo	C\$ 6,000.00
	Contactar a clientes prospectos para aplicar al nuevo producto	ago-20	Gerente de Inversiones	C\$ 2,000.00
	Recibir aplicaciones de solicitudes de crédito	may-20	Gerente de Inversiones	
	Tramitar nuevas solicitudes de credito	jun-20	Gerente de Inversiones	C\$ 4,000.00
	Desembolsar solicitudes aprobadas	jul-20	Gerente de Operaciones	C\$ 20,000.00
Total:				C\$ 40,500.00

11.4. Limitaciones (estrategias de reorientación)

Las estrategias de reorientación que se reflejan a continuación, corresponde al resultado obtenido de combinar debilidades y oportunidades dentro de la Matriz FODA, estas representan las limitaciones que una organización debe afrontar para tomar un nuevo rumbo y poder minimizar las debilidades.

Este grupo de estrategias suman un total de C\$269,000.

Tabla 13

Estrategia Reorientación #1

D2-D6-03-01

Estrategia Reorientación #1: Realizar alianzas estratégicas con nuevos acreedores para aumentar la disponibilidad de las fuentes de financiamiento y colocar operaciones con mayor margen de rentabilidad

LÍNEA ESTRATEGICA: Realizar alianzas estratégicas con nuevos acreedores para aumentar la disponibilidad de las fuentes de financiamiento y colocar operaciones más rentables en el año 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
2 alianzas estratégicas con nuevos acreedores para el año 2021 para operar con transacciones de mayor margen de rentabilidad	Planificar las actividades correspondientes a captación de nuevos fondos	oct-20	Gerente General	C\$ 1,000.00
	Realizar reuniones con acreedores prospectos dentro y fuera del país	oct-20	Gerente General	C\$ 60,000.00
	Cerrar negociaciones con las instituciones a suscribir las nuevas alianzas estratégicas	nov-20	Gerente General	C\$ -
	Firma de nuevos convenios de alianzas estratégicas	dic-20	Gerente General	C\$ 10,000.00
	Dar a conocer a los medios de comunicación las nuevas alianzas estratégicas	ene-21	Gerente General	C\$ 5,000.00
			Total	C\$ 76,000.00

Tabla 14

*Estrategia Reorientación # 2***D4-D6-O2**

Estrategia Reorientación #2: Crear un plan de publicidad para potencializar la imagen empresarial en el mercado financiero que permitan aumentar la captación de nuevos clientes

LÍNEA ESTRATEGICA: Crear un plan de publicidad para el 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	Seleccionar una agencia publicitaria	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$ -
	Solicitar propuesta de plan publicitario que incluya rediseño de logo y anuncios en medios de comunicación	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$ -
Un plan de publicidad lanzado en el 2020 que ayude a aumentar el 20% del portafolio	Recibir propuesta de la agencia del nuevo logo y eslogan del negocio	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$ 40,000.00
	Seleccionar nuevo logo a utilizar en el plan publicitario	3er trimestre 2020	Gerente General	C\$ -
	Elegir los medios publicitarios a usar	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$ 1,000.00
	Implementar el plan de publicidad	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$ 60,000.00
			Total	C\$ 101,000.00

Tabla 15

*Estrategia Reorientación # 3***D1-D3-D6**

Estrategia Reorientación #3: Automatizar los procesos de aprobación y desembolsos por medio de un software para controlar en tiempo real las operaciones crediticias

LÍNEA ESTRATEGICA: Automatizar los procesos de aprobación y desembolsos por medio de un software para controlar en tiempo real las operaciones crediticias a partir del 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
Un software instalado en el 2020 para automatizar los procesos de aprobación y desembolso y disminuir en 70% los procesos manuales	Realizar la lista de actividades implicadas en el proceso de aprobación y desembolso	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$	-
	Definir las actividades que pueden ser automatizadas	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$	-
	Buscar al menos 3 proveedores de software	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$	-
	Recibir propuestas de cotizaciones	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$	-
	Elegir el software a utilizar	3er trimestre 2020	Gerente General		
	Comprar e instalar software	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$	90,000.00
	Capacitar al personal	3er trimestre 2020	Gerente Administración	C\$	2,000.00
				Total	C\$

11.5. Desafíos (estrategias defensivas)

Los desafíos de la organización están planteados en este grupo de estrategias que se reflejan a continuación, y es el resultado de combinar los factores externos que están dentro del grupo de amenazas y fortalezas.

Estos desafíos corresponden a estrategias que requieren un presupuesto total de C\$60,000, esto para poder hacer frente a las actividades que se detallan.

Tabla 16

Estrategia Defensiva #1

A2-F1-F2

Estrategia Defensiva #1: Reestructuración de créditos a los clientes que presenten dificultades de pago para evitar cartera morosa

LÍNEA ESTRATEGICA: Evitar la cartera morosa de créditos vigentes al cierre del 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	Revisión y selección de cartera de clientes morosos a reestructurar	Semanal	Gerente de Operaciones	-
	Contactar a clientes calificados para reestructurar crédito	oct-20	Gerente de Operaciones	C\$ 50,000.00
90% de cartera saludable de clientes vigentes al cierre del 2020	Negociar con los clientes las nuevas condiciones para la respectiva reestructuración	oct-20	Gerente de Operaciones	C\$ -
	Aprobación de nuevas líneas de reestructuración	oct-20	Gerente General	C\$ -
	Firma de nuevo contrato reestructurado	nov-20	Gerente de Operaciones	C\$ 10,000.00
	Seguimiento a las operaciones reestructuradas	Permanente	Gerente de Operaciones	C\$ -
			Total:	C\$ 60,000.00

Tabla 17

*Estrategia Defensiva #2***A5-F5**

Estrategia Defensiva #2: Fortalecer los sistemas de control interno, para mejorar los costos de los servicios y hacerle frente a los productos sustitutos que hay en el mercado

LÍNEA ESTRATEGICA: Fortalecer los sistemas de control interno, para mejorar los costos de los servicios y hacerle frente a los productos sustitutos que hay en el mercado al cierre del 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Sistema de control interno fortalecido al cierre del 2020	Revisión de controles internos actuales	2do trimestre 2020	Gerente de Operaciones	-
	Elaborar nuevo documento de procesos de control interno	2do trimestre 2020	Gerente de Operaciones	C\$ -
	Aprobación de nuevo manual de control interno	jul-20	Gerencia General	C\$ -
	Capacitación al personal sobre nuevos procesos	ago-20	Gerente de Operaciones	C\$ -
	Uso de nuevos procesos de control interno	sep-20	Gerente de Operaciones	C\$ -
	Verificación del uso de nuevo procesos	Permanente	Gerente de Operaciones	C\$ -
Total:				C\$ -

11.6. Riesgos (estrategias de supervivencia)

Esta es la sección de estrategias de supervivencia que permitirá contrarrestar los riesgos encontrados como amenazas y debilidades de la organización. Por tanto, este grupo de estrategias representa una pieza clave del plan estratégico planteado, el cual propone comenzar a ejecutarse desde Junio 2020, y otras actividades requieren ser ejecutadas de manera permanente.

Para llevar a cabo esta parte del plan, se presupuesta un monto de C\$81,000.

Tabla 18

Estrategia Supervivencia #1

A1-A2-D6

Estrategia Supervivencia #1: Cerrar vínculos comerciales pocos rentables para eliminar relaciones que no aportan al margen de utilidad

LÍNEA ESTRATEGICA: Cerrar vínculos comerciales pocos rentables para eliminar relaciones que no aportan al margen de utilidad en el 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
	Revisión de cartera de clientes pocos rentables	Semanal	Gerente de Operaciones	-	
90% de relaciones comerciales pocos rentables finalizados al cierre del año 2020	Presentar lista de clientes pocos rentables a la gerencia general	sep-20	Gerente de Inversiones	-	
	Negociar con el cliente las condiciones de pago y/o finalización de contrato	sep-20	Gerente de Operaciones		
	Gestiones legales para finiquitar los contratos	oct-20	Gerente de Administración	C\$	30,000.00
	Liberación de garantías relacionadas a los créditos a cancelar	Primer trimestre 2021	Gerente General	C\$	22,000.00
			Total:	C\$	52,000.00

Tabla 19

*Estrategia Supervivencia #2***A3-D4**

Estrategia Supervivencia #2: Mantener un constante monitoreo a las Reformas Tributarias para poder contrarrestar la imagen débil en el sector financiero

LÍNEA ESTRATEGICA: Mantener un constante monitoreo a las Reformas Tributarias para poder contrarrestar la imagen débil en el sector financiero en el 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
100% de Reformas Tributarias comprendidas	Revisión de Reformas Tributarias	jun-20	Gerente de Administración		-
	Buscar cursos relaciones al tema	jul-20	Gerente de Administración		-
	Ingresar a curso de Reformas Tributarias	ago-20	Gerente de Administración	C\$	10,000.00
	Aplicar nuevos conocimientos en las operaciones	sep-20	Gerente de Administración	C\$	-
	Asesorar a los clientes cuando se aplicable	Permanente	Gerente General	C\$	-
Total:				C\$	10,000.00

Tabla 20

*Estrategia Supervivencia #3***A4-D2**

Estrategia Supervivencia #3: Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro que buscan ejecutores de proyectos para obtener fondos alternativos de fuentes diversas

LÍNEA ESTRATEGICA: Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro que buscan ejecutores de proyectos para obtener fondos alternativos de fuentes diversas en el 2020

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
2 nuevos convenios suscritos con instituciones sin fines de lucro al finalizar el 2020	Revisar listado ONG's que tienen fondos para PYME's	ago-20	Gerente de Administración	-	
	Establecer citas con las instituciones	ago-20	Gerente de Inversiones	C\$	2,000.00
	Proponer convenio de colaboración entre las partes	sep-20	Gerente General	C\$	4,000.00
	Firmar contratos legales de ejecución de fondos	oct-20	Gerente General	C\$	10,000.00
	Recibir fondos para colocar operaciones financieras	nov-20	Gerente General	C\$	-
	Tramitar nuevas solicitudes de créditos	1er trimestre 2021	Gerente de Inversiones	C\$	20,000.00
	Colocación de fondos en nuevos créditos	1er y 2do trimestre 2021	Gerente de Inversiones	C\$	20,000.00
	Rendición de cuentas de fondos ejecutados	4to trimestre 2021	Gerente de Inversiones	C\$	-
	Seguimiento a las operaciones colocadas	Permanente	Gerente de Inversiones	C\$	15,000.00
				Total:	C\$

Las tablas anteriores, corresponde al planteamiento del plan estratégico para CREDINICA, el cual pretende dar un nuevo perfil a la empresa que les permita mejorar su desempeño y poder alcanzar el cumplimiento de metas y reorientar sus actividades para tener un mejor horizonte empresarial.

El presupuesto completo para ejecutar este plan estratégico elaborado en este estudio de tesis, requiere un total de C\$750,500 (setecientos cincuenta mil quinientos córdobas netos).

XII. Conclusiones

Con el presente estudio de tesis se desarrolló el plan estratégico del 2020 para la empresa CREDINICA, S.A, el cual fue diseñado con el acompañamiento que brindo la Gerencia General de la organización.

Y como resultado las principales conclusiones son las siguientes:

- El diagnóstico externo e interno de la empresa CREDINICA arroja como evidencia que hay aspectos que deben de mejorarse para poder hacer frente al entorno competitivo.
- La empresa no está afrontando los retos del sector financiero a pesar de sus ventajas competitivas.
- El plan estratégico propuesto en este estudio de tesis es la herramienta clave para poder seguir operando dentro de la industria de productos financieros.
- A pesar de que opera en un entorno competitivo con turbulencias, aún tiene oportunidades de seguir desarrollándose en el mercado.
- Se demostró que el plan estratégico optimizará el proceso oportuno para lograr la misión y visión y cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa, por tanto la hipótesis de investigación planteada es verdadera.

Se logró realizar el diagnóstico externo que afectan el entorno de la organización, y de acuerdo al análisis de cinco fuerzas de Porter, se identificó que los factores de rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes, son los que tienen la influencia más alta dentro de su microentorno.

Lo anterior se asevera en base al análisis FODA que permitió identificar los factores internos y externos de CREDINICA, y que ayudó a diseñar las estrategias por cada amenaza, debilidad, oportunidad y fortaleza encontrada en el presente estudio de tesis.

Por tanto, se concluye que al haber identificado que la empresa tiene una débil imagen en el mercado y problemas al alcanzar la misión y visión de la empresa, se puede decir que será de gran utilidad para la organización poder ejecutar este plan estratégico que permita potencializar sus aspectos positivos y que permitan disminuir sus aspectos negativos dentro del entorno en que opera.

XIII. Recomendaciones

Al finalizar el estudio de tesis se recomienda altamente que CREDINICA S, A. consideren las siguientes recomendaciones:

- La ejecución inmediata del presente plan estratégico.
- Creación de una comisión ejecutiva encargada de convocar a reuniones de seguimiento a este plan estratégico.
- Dar prioridad de implementación a las estrategias relacionadas a fortalecer los controles internos y reestructuración de créditos vigentes para evitar un deterioro mayor.
- Cierre de vínculos con los clientes más deteriorados y pocos rentables.
- Monitoreo trimestral a este plan estratégico para evaluar los avances y las metas alcanzadas.

Lo anterior, se recomienda ya que este plan es la clave fundamental que vendría a dar la solución a muchos de los aspectos negativos que han venido afectando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Para el deterioro de la estabilidad financiera identificada, se plantean diferentes estrategias que se recomiendan implementar para poder tener una mayor captación de clientes, disminución de cartera deteriorada lo cual se traducirá en mayores ingresos al finalizar el año 2020 y poder iniciar el 2021 con una posición financiera y a la misma vez dará una mejor posición en el mercado que permitirá aumentar la competitividad ante sus competidores.

XIV. Bibliografía

- Altamirano, E. (2010). *Análisis de la cartera de crédito de la microfinanciera FINCA 2007-2009* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua.
- Banco Central de Nicaragua. (2018). *Informe anual 2018*. Recuperado de <https://www.bcn.gob.ni/>
- Banco Mundial. (2019). *América latina y el caribe, frente a una crisis migratoria sin precedentes*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (2018). *América Central evoluciona hacia una mayor eficiencia energética*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Castillo, E. (2012). *Plan estratégico de gestión de cobro para la recuperación de cartera en mora actual en el mercado municipal "La Placita"* (tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Cortez, O. D. (2012). *Análisis estratégico del entorno*. Bolivia: Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Organismo actualizó sus proyecciones de actividad económica para la región*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es>
- Druker, P. F. (1984). *Introducción a la administración*. Brasil: Pionera.
- López, H. (7 de enero de 2019). El cerco económico de Washington a Nicaragua. *El 19 Digital*. Recuperado de <https://www.el19digital.com/>
- Gabinete de Recursos Humanos y Organización. (2009). *Documento Informativo Guía para la confección del plan estratégico*. España: Universidad de Granada.
- Gaceta Diario Oficial. (2019). *Decreto Presidencial No. 06-2019* (Gaceta no.21). Recuperado de <https://www.lagaceta.gob.ni/>

- Gaceta Diario Oficial. (2019). *Ley de reformas No.822* (Gaceta no.41). Recuperado de <https://www.lagaceta.gob.ni/>
- Jiménez, L. (2015). *Propuesta de plan estratégico FDL sucursal Pueblo Nuevo* (tesis de maestría). Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- Plata, C. A. (2017). *La Administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. Río de Janeiro, Brasil: Campus.
- Silva, A. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A* (tesis de pregrado). Universidad José Antonio Páez, Venezuela.
- Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: lo que un director debe saber*. México: Cecsa
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Tumbaco, L. (2017). *Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador, S.A* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Universidad Centroamericana. (2019). *Primer estudio sobre indicadores tecnológicos en el país*. Recuperado de <https://www.uca.edu.ni/>
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead-it changed it. *Long Range Planning*

XV. Anexos

Test de liderazgo

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más usted.

Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						

17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.								
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.								

SIGUIENTES PASOS:

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
2. Después sume cada fila para obtener el total.
3. Luego, cada total se multiplica por 0.2

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total _____ x 0.2 = _____

Tareas: Total _____ x 0.2 = _____

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna “Gente” que va horizontalmente hacia la derecha.

Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de “Tareas” y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado

Formato de presupuesto de estrategias

Estrategia Supervivencia #1

A1-A2-D6

Estrategia Supervivencia #1:

LÍNEA ESTRATEGICA:

META	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
-------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

Total:	C\$	-
---------------	------------	----------

Entrevista realizada a la Gerencia General de CREDINICA

- ¿Nos podría hablar de los comienzos de CREDINICA?

R= Los inicios de CREDINICA fue en el año 2008 y está constituido como un fondo de capital de riesgo, que financia proyectos de ampliación en empresas integrantes de las principales cadenas productivas en su medio, relacionadas con un número importante de pequeños actores económicos, con visión de responsabilidad social y ambiental, en los sectores de agro negocios, manufactura y turismo.

- ¿Cómo podría definir un fondo de capital de riesgo?

R=Los fondos de capital de riesgo son aportes de recursos financieros por fondos o sociedades que cuya característica fundamental es que la mayor parte de los casos se invierten en empresas que pueden no demostrar solvencia en el tiempo o no consiguen financiamiento por la vía tradicional. La intención entonces es entrar con nuestra inversión de capital o bien con un crédito en una empresa porque se cree en su potencial y retirar dicho aporte al pasar unos años. Hay diferentes fondos de capital de riesgo, en el caso de nosotros, somos el llamado private equity tradicional, que invierten en compañías privadas que ya están algo más consolidadas, con una historia, con flujos de caja, y un crecimiento potencial. Por tanto, la entrada de estos fondos se produce generalmente porque se trata de una empresa familiar que quiere dar un salto a la profesionalización de la compañía y requiere de un socio institucional como lo es CREDINICA, que aporte capital a la empresa del cliente, o bien un crédito, pero también alguna labor de consultoría, de asesoramiento, de know-how, etc.

El aporte de recurso financiero se hace de manera temporal. Normalmente, los fondos de capital de riesgo hacen el aporte en períodos de entre 3 a 10 años, para luego desinvertir consiguiendo una rentabilidad atractiva.

Cuando un fondo de capital de riesgo invierte en una empresa, el inversionista pasa a ser accionista y toma una participación mayoritaria o minoritaria en el negocio. Por lo general la participación es importante, ya que el accionista quiere incidir en la gestión y toma de decisiones de la empresa en la que está invirtiendo.

Sin embargo, el objetivo siempre es contribuir al crecimiento, expansión y desarrollo de un negocio en crecimiento para que su valor aumente en el tiempo.

- ¿Considera usted que tienen alguna ventaja de que un empresario obtenga su operación financiera por medio de CREDINICA en lugar de una operación en la banca nacional o alguna microfinanciera?

R= Claro que si un empresario tiene una ventaja importante, y es que dispones de una financiación a la que en ocasiones no puedes acceder por medio de entidades bancarias u otras alternativas crediticias. Ese es nuestro segmento de mercado, ya que los bancos tienen sus requisitos establecidos los cuales no son flexibles ni adaptables según sea el caso. Mientras que nosotros contamos con un poco de flexibilidad para encontrar alternativas según el negocio y necesidades de capital acompañado con asesoría técnica.

- ¿Cuál es el tipo de comunicación que existe dentro la organización y que barreras considera que influyen en el proceso?

R= Según el tipo de información a comunicar se decide si se envía por correo electrónico o si se programa una reunión convocada por la Gerencia General en el cual se pide la presencia de las gerencia específicas.

El flujo de la comunicación va de acuerdo a la estructura jerárquica, es decir, desde el nivel más alto se informa a las demás áreas. En algunas ocasiones se ha tenido inconvenientes por

percepciones variadas de los receptores, esto ocurre comúnmente cuando la comunicación se hace por correo.

- ¿Aplican alguna técnica de control dentro de la empresa? Si es así, ¿cuáles técnicas o mecanismos les permite controlar el funcionamiento de CREDINICA?

R= Si aplicamos controles, considerando que el giro del negocio son operaciones financieras, es muy importante que se verifique cada operación, movimiento, desembolso, aprobación de desembolso, etc., antes y después de ejecutarse. Y para todo esto principalmente se aplica el de comprobar que hay soportes para cada transacción y para las operaciones que se genere dentro de la empresa. De igual forma se valida que los soportes estén de acuerdo a los manuales, en caso que aplique.

También anualmente se hace auditoría externa en el cual se nos revisan diferentes procesos y documentos para verificar los controles aplicados durante un período determinado.

Por otro lado, en el caso de la aprobación de operaciones se hace una inspección previa al cliente y luego se hace un control posterior, esto para el caso de las operaciones aprobadas y desembolsadas con todos los clientes sin excepción. Esto permite inspeccionar y validar que efectivamente nuestros clientes han utilizado los fondos para el objetivo del crédito que se declaró en la solicitud. Este proceso de control es acompañado con la herramienta informática que se desarrolló, la cual es llamada Sistema de Auditoria Social, el cual es un software instalado a cada cliente que les permite su propio monitoreo y evolución una vez recibido los fondos del crédito.

Cabe mencionar, que por la parte contable también se aplican los procesos antes mencionados, y a la vez se hacen conciliaciones bancarias.

Con la aplicación de estos controles lo que se pretende es reducir el riesgo de pérdida monetaria por falta de controles internos que perjudicarían a los accionistas y a los empleados de la empresa.

- En el momento de tomar decisiones, ¿cuáles son los parámetros que utilizan?

R= De manera general podemos decir que las decisiones las tomamos en base a datos cuantitativos, es decir, tenemos algunas herramientas de trabajo que nos permite tener información actual y a corto plazo.

Existen decisiones de gran relevancia que implican inversiones, gastos o incrementar la cartera de clientes, que necesitan ser decisiones en base a datos financieros, por tanto consideramos la situación actual por medio de los estados financieros pero también contamos con una proyección financiera de corto y mediano plazo que nos permite tener supuestos para generar un posible escenario del entorno, y es en base a esos datos cuantitativos que se toman las decisiones.

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa?

R= Nuestra base para moldear la cultura organizacional es la declaración de nuestros valores. Las actividades de CREDINICA están enmarcadas en el valor de la justicia como una gran virtud, donde, el fin primordial es la conciencia y respeto moral de sus operadores y stakeholders. Es así, que se plantea una actitud proba y transparente para el desarrollo de actividades tanto hacia el exterior como dentro del Fondo, resaltándose los siguientes valores adicionales y complementarios a la Justicia:

- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Integridad y responsabilidad

- ✓ Equidad
- ✓ Innovación.
- ✓ Conciencia ambiental
- ✓ Transparencia

Es importante mencionar que nuestra política de contratación de personal está enfocada a seleccionar personas honestas, transparentes e íntegras, esto debido a que el giro del negocio es brindar servicios financieros y se maneja información delicada, tanto de los clientes como de la organización. Parte del proceso de reclutamiento es realizar pruebas psicométricas que den un índice de que el candidato tiene estas cualidades.

Como parte de las actividades de construcción de equipo se hace una vez al año una actividad fuera de la oficina, por dos días consecutivos, en el cual se imparten talleres y se realizan juegos que permitan la sinergia del equipo.

- ¿Cuál considera usted que es la característica que diferencia a CREDINICA de la competencia?

R= Considerando que no tenemos la misma forma de operar de la banca nacional, es decir, las microfinancieras o los bancos comerciales, nuestra principal característica es que ofrecemos servicios financieros versátiles a nuestro clientes. Es decir, podemos ofrecer desde una línea de crédito o bien podemos ofrecer ser inversionista de la empresa de nuestro cliente aportando capital de trabajo. Esto va en dependencia de las necesidades del negocio. De igual manera el equipo de trabajo que tenemos es calificado, con experiencia en el sistema financiero del país y eso hace una diferencia, ya que se cuenta con la práctica laboral del giro de negocios al cual nos dedicamos.

- ¿Qué piensan los accionistas de CREDINICA de las expectativas de crecimiento del negocio?

R= Nuestros accionistas y junta directiva tiene la tranquilidad de que su inversión es de alto riesgo por el tipo de clientes que se atienden, sin embargo prevalece la confianza de que se pueden mejorar los índices financieros. Y es que el capital invertido por los accionistas es el que respalda las operaciones de nuestros clientes.

- ¿Qué mecanismo utilizan para dar seguimiento a sus clientes una vez que han desembolsado una operación a sus clientes?

R= Nuestra gerencia de operaciones tiene a cargo la tarea de planificar visitas ocasionales en acompañamiento con la gerencia general o bien alguna de las otras gerencias según se estime necesario.

Sin embargo, es el oficial de operaciones que es designado para visitas rutinarias a nuestros clientes para validar su evolución según lo planteado en el objeto de crédito.

Por otra parte la información que se recopile de esa visita in situ es el insumo para actualizar la herramienta informática que se desarrolló a nuestra medida, llamada Sistema de Auditoría Social (SAS). En el cual se pretende verificar que se respeta y se cumplen los parámetros definidos en la solicitud del crédito.

- ¿Quiere decir que únicamente tienen automatizado el proceso de seguimiento de las operaciones, o cuentan con algún otro proceso?

R= De hecho solo dos actividades dentro de nuestros procesos están automatizados, uno es el proceso de seguimiento y el otro es la contabilidad. El proceso de seguimiento se lleva en el software SAS, el cual a como comentaba anteriormente fue diseñado a la medida y en el caso de la contabilidad también se maneja en un software de los llamados enlatados.

Por otro lado, los procesos iniciales como es la preparación, revisión, análisis y aprobación de operaciones son procesos manuales, de acuerdo a los formatos que tenemos establecidos en archivos de Excel y de Word. Es decir, los reportes e informes de todas las gerencias son manuales y esto en ocasiones incurre en un mayor tiempo para obtener el resultado de los reportes que se lleguen a necesitar. Es decir, generar reportes de clientes activos, clientes en mora, montos desembolsados, saldos vigentes, datos de los clientes, proyecciones financieras, entre otros, requiere de una demanda de tiempo considerable para poder procesar y actualizar información.

- ¿Han considerado diversificar su portafolio de productos?

R= Si de hecho, hemos visto que está en auge el financiamiento de créditos verdes, es decir todo lo que está relacionado a energía renovable y eficiencia energética. Por tanto, nos gustaría incursionar en ese segmento de mercado, para lo cual tenemos que prepararnos para nuevos cambios y valorar la creación de ese nuevo servicio financiero.

- Al considerar diversificar su portafolio de servicios, ¿están también evaluando buscar nuevas alianzas comerciales?

R= Es correcto, al ampliar nuestros servicios financieros, necesitaremos obtener más recursos, el cual se puede lograr a través de nuevos acreedores que estén apoyando estos tipos de crédito. Además hay que mencionar que nuestros acreedores actuales no son muchos y no disponen actualmente de fondos para ese giro de crédito.

Por tanto, se requiere de nuevas alianzas comerciales que nos permita impulsar el lanzamiento de ese nuevo servicio.

- Desde el punto de vista imagen comercial, ¿estima que CREDINICA es reconocido dentro del mercado financiero nacional?

R=Considerando que los fondos disponibles no permite tener colocaciones masivas como otras instituciones que operan en el país, no se ha invertido en de manera considerable en la imagen comercial de CREDINICA. Somos nosotros como empresa quienes normalmente buscamos contactarnos con clientes potenciales, les explicamos la misión de la empresa y las ventajas de trabajar con un fondo de capital de riesgo como nosotros. Es posible que con estas nuevas perspectivas de diversificar el portafolio de productos sea necesario invertir en nuestra imagen.

- ¿Su organización cuentan con un plan estratégico ya sea de corto, mediano o largo plazo?

R= No contamos con un plan estratégico como tal, nuestro principal punto de referencia son los objetivos anuales que se plantean en las reuniones con la junta directiva de la empresa. Otra referencia para nosotros es nuestra visión organizacional sin embargo lamentablemente de momento no la hemos alcanzado, el cual está previsto que pasara en el 2018, el cual correspondía a aumentar el tamaño del portafolio de clientes y alcanzar un tamaño de 15 millones de dólares, de hecho debemos revertir nuestros números en el sentido de recuperar nuestro balance financiero, actualmente nuestros estados de resultados de los últimos períodos no han sido alentadores, tenemos cifras negativas, ya que muchos clientes no han mantenido un comportamiento de pago adecuado, por tanto, al dejar de percibir esos pagos nos vemos limitados a obtener fondos revolventes que nos permita colocar nuevas operaciones para seguir aumentando nuestro volumen de nuevas colocaciones.

- ¿Dentro de la organización usted considera que tienen recursos y capacidades que podamos identificar fácilmente?

R=Si los podemos identificar, en nuestra empresa podemos mencionar que nuestras sucursales, terrenos y los demás activos fijos son parte de nuestros recursos físicos, por otro lado consideramos que las cuentas por cobrar son nuestro principal recurso financiero. De igual forma consideramos lo siguiente como parte de nuestros recursos: software desarrollado a nuestra medida, la estructura organizativa con la que contamos, habilidad de nuestros colaboradores, experiencia en el rubro, conocimientos adquiridos del negocio, sociedades en coinversión, nuestra fama en el mercado financiero, confianza de los accionistas, normas de conductas y algo muy importante nuestros servicios financieros versátiles.

En cuanto a las capacidades de CREDINICA podemos enlistar las siguientes: innovación en productos financieros, enfoque en el cliente, capacidad directiva, dominio del personal, atracción de inversionistas, y el manejo de marca.