



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

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

*Plan estratégico para la Fundación Centro de Promoción del Desarrollo
Local (CEPRODEL).*

Elaborado por:

- ✓ Ing. Tayron Alí Portillo Salazar.
- ✓ Ing. Julio Adolfo Cisneros Sandoval.

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. Gonzalo Zúniga M.

Managua Nicaragua Junio, 2016.

Índice

I. Introducción	4
II. Antecedentes	5
a. Proyectos y publicaciones que respaldan el tema propuesto	5
III. Planteamiento de la Situación	7
IV. Objetivo General.....	8
V. Objetivos específicos	8
VI. Justificación.....	9
VII. Marco teórico.....	11
<i>Plan estratégico</i>	11
VIII. Diseño metodológico del trabajo	18
<i>Enfoque de la investigación</i>	18
<i>Tipo de investigación</i>	18
<i>Universo y Muestra</i>	18
<i>Etapas para la elaboración de un plan estratégico</i>	18
Capítulo 1. Diagnóstico de la empresa	20
Datos generales.....	20
Estructura organizativa.....	21
Grupo objetivo	23
Programas.....	23
Situación actual.....	26
Análisis del entorno.....	28
a. Factores económicos.....	28
b. Factores políticos.....	32
c. Factores sociales.....	34
d. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	37
e. Análisis de la competencia	40
Fundación para el desarrollo de la microempresa (FUDEMI)	41
Fundación para el desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE)	42
Fundación León 2000.....	43
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario (PRESTANIC)	44
Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM)	45
Análisis Interno	48
a. Entrevistas a miembros de la Junta Directiva de CEPRODEL.....	49

b. Grupos focales	60
Colaboradores de CEPRODEL	61
Clientes	67
c. Conclusiones de la investigación	74
d. FODA	75
e. FILOSOFÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	77
f. MATRIZ FODA	79
CAPITULO 2. Planeación Estratégica	81
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
I. ¿Qué queremos ser?	81
II. Misión	81
III. Visión	81
IV. Valores	82
V. Objetivos estratégicos	83
VI. Estrategias	84
VII. Planes de Acción	86
VIII. ESCENARIOS Y SUPUESTOS FINANCIEROS	93
Tabla de amortización	93
IX. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL	94
Capítulo 3	98
I. Conclusiones	98
II. BIBLIOGRAFÍA	101
III. Anexos	104
1. Formato de preguntas del grupo focal “Clientes”	104
2. Formato de Preguntas del Grupo Focal “Colaboradores”	105
3. Formato de preguntas de la Entrevista a los miembros de la “Junta Directiva”	106

I. Introducción

CEPRODEL, la fundación, fue concebida para impulsar el desarrollo de las comunidades a través de programas de acompañamiento en temas de producción, transformación y mejoramiento de los procesos productivos y de servicios. Comenzó a financiar estos programas con fondos de organismos cooperantes de países amigos del pueblo de Nicaragua, en 1990 cuando la situación económica del país estaba en proceso de transformación de una economía de país en guerra a una economía de un país en paz.

Debido a que la dinámica de la economía cambió y fue mejorando a tal punto que la toma de decisión sobre políticas públicas correspondientes a libertades humanas cambió llegando a no ser del agrado de los gobiernos de los organismos cooperantes esto fueron retirando poco a poco los fondos con los cuales CEPRODEL trabaja. Para poder seguir operando y mantener los empleos y los beneficiarios de los créditos CEPRODEL debe adaptarse al cambio y evolucionar siguiendo un modelo que le permita seguir operando en el mercado de servicios financieros de la República de Nicaragua.

El propósito de este documento será describir la estrategia de cambio que requiere CEPRODEL en su situación actual. Se definirán los instrumentos necesarios para realizar un diagnóstico de la organización, una especie de estado de situación de la misma. Describiremos y analizaremos las expectativas y visión de futuro de los directivos de CEPRODEL en el mercado de servicios financieros de Nicaragua y los recursos, acciones y marcos estratégicos necesarios para llevar a cabo los cambios identificados de la mejor forma posible.

En el trabajo de investigación y reflexión se definirán y conceptualizarán los elementos que conforman el plan estratégico que deberá aplicarse y orientar sus acciones para lograr la existencia de la fundación y una expresión organizativa de sociedad mercantil.

II. Antecedentes

CEPRODEL ha contratado consultores que les ayuden a mejorar sus procesos internos, ha capacitado al personal en técnicas de atención al cliente, ha reorganizado las áreas de trabajo y creando nuevas con el fin de mejorar progresivamente los procesos que se encuentran detrás de la colocación de nuevos créditos. Se invirtió en su momento en un plan de marketing para apuntar a nuevos mercados junto a nuevos productos financieros con la seguridad que los pocos cooperantes que quedaban seguirían aportando el capital para continuar operando.

Se contrataron a firmas auditoras para la revisar las finanzas y recomendar acciones para el correcto uso de las utilidades, pocas, generadas durante el ejercicio de préstamo y pago de efectivos en actividades económicas comunales, así como controles en los procedimientos para minimizar los costos de operación.

Lamentablemente el retiro de los cooperantes del país continuó y es en este momento en que CEPRODEL tiene en la mira un cambio más sustancial a todos aquellos que se habían dado.

a. Proyectos y publicaciones que respaldan el tema propuesto

En Nicaragua existe una asociación de organizaciones de micro finanzas integrada por 23 entidades que se dedican a esta labor entre ellas cuentan con 196 agencias que atienden a más de 260,000.00 clientes. Tienen una cartera de 223,046.00 millones de dólares donde el 65.7% son mujeres y el 54.9% de dicha cartera corresponde a acciones de financiamiento del área rural.

Debido a su importancia en el país se decretó una ley que regula el financiamiento de estas entidades tanto por la necesidad de proteger a los usuarios, a los inversionistas y ejercer control del gobierno para lograr la transparencia en la aplicación de estos recursos. Existe una gran cantidad de publicaciones auspiciadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) principalmente, por las

redes centroamericanas de finanzas (REDCAMIF), por publicaciones trimestrales de ASOMIF y una gran cantidad de obras que sirven de marco para la organización, gestión y desarrollo de las micro finanzas.

Uno de los clásicos de referencia obligatoria para la comprensión del fenómeno de las microfinanzas es el fundador del Banco Grameen, Muhammad Yunus, Premio Nobel de Economía que es conocido como el banquero de los pobres, cuyo premio fue otorgado por su invención del sistema de microcrédito.

En el caso particular del BID, pionero en la promoción de las microfinanzas en América Latina, impulsa las redes de microfinanzas a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

III. Planteamiento de la Situación

Debido a los cambios estructurales en la economía y política nicaragüense, retiro de financiamiento de programas de cooperación, cambio de roles de los actores económicos locales, etc. Hoy en día el fondeo ha ocasionado que exista poca disponibilidad de recursos y más aún limitaciones para colocar créditos a la gente que tienen dificultad y poco acceso al crédito.

Además de la problemática referida al fondeo se han identificado algunas otras que se consideran relevantes:

- Nuevas tecnologías de comunicación e interacción entre las entidades financieras y los clientes; maquinaria obsoleta y sistemas informáticos con falta de opciones para administrar correctamente las gestiones de servicios financieros.
- Obsolescencia, vigencia de prácticas y formas de trabajo que no se corresponden con la velocidad actual de la atención a los clientes y la supervisión de los procesos de crédito y recuperación.
- El mejoramiento continuo de la experiencia de los consumidores de los servicios financieros con otras instituciones.
- Capacidad operativa instalada de la competencia actual están afecta la colocación de créditos que permitan la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

IV. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para CEPRODEL que permita mejorar la posición competitiva de la organización a nivel nacional.

V. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de CEPRODEL que permita conocer su posición actual en el mercado.
- Proponer líneas estratégicas institucionales que permitan visibilizar y mejorar la posición competitiva de la organización en el futuro.
- Elaborar propuestas de acciones que permitirán desarrollar, satisfacer y mantener a los diferentes grupos de interés como parte de la organización.
- Formular las acciones necesarias de evaluación, seguimiento y control que permitan tener una visión de cómo se están haciendo las cosas, y detectar y corregir posibles problemas.

VI. Justificación

“Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.” (Economía 3, la elaboración del plan estratégico, pág. 14).

“Un plan estratégico realizado de forma sistemática, permite proporcionar ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).” (Economía 3, la elaboración del plan estratégico, págs. 15-16)

La elaboración de un plan estratégico permitirá a CEPRODEL tener una herramienta de apoyo a la gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados para atraer más capital de inversión, aumentar la oferta de servicios y productos financieros.

Lo anterior creará un beneficio social ya que CEPRODEL podrá no solo dar continuidad a los préstamos de capital a familias en comunidades que normalmente no son sujetos de crédito en los bancos o micro financieras nacionales, también podrá aumentar la

oferta de dichos préstamos y podrá extenderse a otras comunidades del país donde actualmente no cuentan con este tipo de servicios.

Se espera brindar el conocimiento sobre las herramientas necesarias para que el personal actual se capacite y mejore su experiencia laboral, así como la experiencia de los clientes potenciales en el momento en que estos puedan llegar a solicitar cualquier servicio o producto ofertado por CEPRODEL.

En el plan estratégico se derivará la conservación de las plazas laborales actuales y permitirá incrementar dichas plazas laborales a medida que vayan expandiendo su alcance, contribuyendo socialmente con el país ya que se generarán nuevos empleos.

VII. Marco teórico

Plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que estos no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Características

- Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.
- Incluye el panorama a largo plazo.
- Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

Proceso de la Planeación Estratégica

Los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planeación. Puesto que, por lo general los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizarán con más facilidad, los pasos prácticos se enumeran a continuación¹:

Paso 1: Análisis de la Situación

Aunque precede a la planeación, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber donde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende

¹ ROBBINS, COULTER, Administración, México Pág 260, Mc Graw Hill 5ta Edición, 1998

de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político legal de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación FODA. En la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Paso 2: Determinación de la Misión

Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

Paso 3: Determinación de la Visión

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas

importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. La visión básicamente es:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Paso 4: Formulación de Objetivos

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre sí
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Paso 5: Generación de Estrategias

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras. Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales. Las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle.

El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional. Una estrategia describe:

- Las tareas que deben de llevarse a cabo
- Quién es el responsable de cada tarea
- Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea
- Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
- La forma en que las tareas se relacionan entre sí.

Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: Finanzas, Producción, Administración y Mercadeo. Las estrategias pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento. Segundo, Debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tienen preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito. Opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aun en el caso de que cambie el medio ambiente.

Paso 6: Implantación de las Estrategias

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas. Y otra de gran importancia es implementarlas con eficiencia. A fin de que la planeación Estratégica tenga éxito, se deben dar ciertos pasos para implementarlas, las cuales consisten en las siguientes recomendaciones que los gerentes deberán considerar cuando quieran hacer que sus estrategias funcionen.

a. Comunicación de las Estrategias a Todos los Gerentes que toman Decisiones Claves

No tiene mucho sentido formular estrategias significativas a no ser que se comuniquen a todos aquellos gerentes que estén en la posición de tomar decisiones sobre programas y planes diseñados para implantarlos. Nada ha sido comunicado a no ser de que esté claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los miembros del comité ejecutivo y el presidente general que participa en el desarrollo de las mismas. Las estrategias deberán estar por escrito, los altos ejecutivos y sus subordinados deben estar seguros de que todas las personas que participan en la ejecución de las estrategias las comprendan.

b. Los Planes de Acción Contribuyen y Reflejan Objetivos y Estrategias Personales

Los planes de acción, son programas de decisiones tácticas y operacionales, mayores o menores, que ocurren en varias partes de la organización. Si no refleja los objetivos y las estrategias que se desean, los resultados serán vagos o intenciones inútiles. Si no se tiene cuidado en esta área, no es probable que la planeación estratégica tenga un impacto a fondo. Hay varias formas de asegurarse de que los planes de acción contribuyan a las metas principales. Si cada gerente comprende las estrategias, todos pueden sin lugar a dudas revisar las recomendaciones de los asesores staff y los subordinados de línea para verificar que aporten algo y sean consistentes. Podría ser

una buena idea que las decisiones principales sean evaluadas por un comité pequeño y apropiado.

c. Revisión Periódica de las Estrategias

Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian. Por lo tanto, deberán revisarse de vez en cuando, al menos una vez al año para las estrategias principales.

d. Desarrollo de Estrategias y Programas de Contingencia

Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Nadie, por su puesto, puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Aún cuando haya considerable incertidumbre, pueden ocurrir acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas.

Paso 7: Expresión Numérica de los Planes a Través del Presupuesto

Después de tomar las decisiones y de establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con utilidad y superávit resultantes, más las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa, puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y gastos de capital vinculado con el presupuesto global.

VIII. Diseño metodológico del trabajo

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación que se aplicará será el de una investigación de campo que se realizará en las oficinas principales de CEPRODEL. Los instrumentos principales a utilizar serán la entrevista, hoja de observación de procesos y encuestas.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva propositiva. Descriptiva, este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno del estudio, ya que su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Propositiva, está orientada a fomentar una actuación crítica y proactiva, caracterizada por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

Universo y Muestra

Junta directiva y directores de área de CEPRODEL, un número menor a 20 personas.

Etapas para la elaboración de un plan estratégico

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos; que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento. El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

Capítulo 1. Diagnóstico de la empresa

Datos generales

Nombre: Centro de Promoción de Desarrollo Local y Superación de la Pobreza (CEPRODEL)

Fecha de fundación: 3 de enero de 1990

Dirección: Residencial Bolonia, Embajada de Alemania 2 cuadras al oeste. Managua, Nicaragua

Web: www.ceprodel.org.ni

El Centro de Promoción del Desarrollo Local y Superación de la Pobreza (CEPRODEL) es una fundación constituida en enero del año 1990, creada bajo el marco jurídico de la Ley 147².

Misión: Promover el desarrollo local sostenible, facilitando a la población vulnerable opciones económicas, organizativas y tecnológicas para superar la pobreza basados en su potencial creativo³.

Visión: Una institución líder en la promoción del desarrollo local, basada en el potencial, la capacidad e iniciativa de la población, influyendo en las transformaciones estructurales de la sociedad⁴.

Los valores que promueve son los siguientes:

- *Honestidad:* Acompañar a clientes y organizaciones en el crecimiento, solidaridad, equidad, responsabilidad y respeto. La superación de nuestra institución se basa en el éxito de nuestros actores.

² Ley especial de personas jurídicas sin fines de lucro de la República de Nicaragua, regulada por el Ministerio de Gobernación.

³ Información obtenida del sitio web www.ceprodel.org.ni, recuperado el 21/04/2016

⁴ Información obtenida del sitio web www.ceprodel.org.ni, recuperado el 21/04/2016

- *Respeto*: No promover la especulación. Buscar sinergias para la realización del trabajo. *Equidad*: No a la exclusión por diferencias. Trato justo a todos los niveles.
- *Responsabilidad*: Actualización permanente del conocimiento. Búsqueda de mejora continua. La excelencia no es un hábito sino un acto.
- *Solidaridad*: Los problemas de familias de continente son los mismos sin distinciones de raza⁵.

Imagen corporativa

Ilustración 1. Logo Actual CEPRODEL



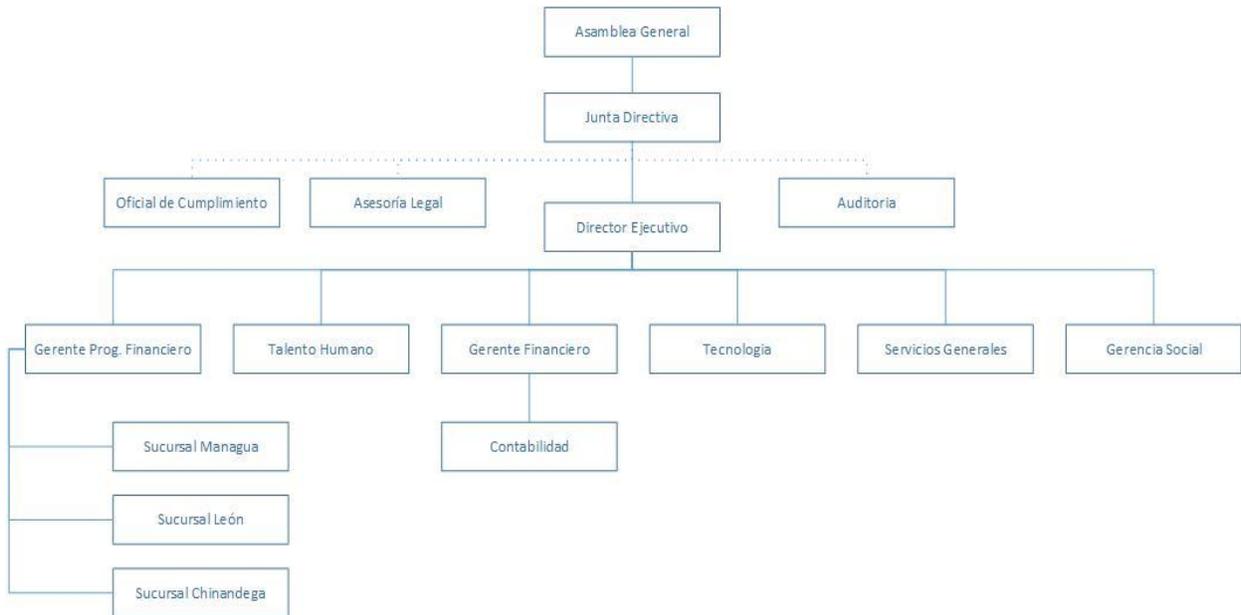
Fuente: Manual de Organización CEPRODEL.

Estructura organizativa

Actualmente, la Institución cuenta con 82 empleados, de los cuales 41 son promotores de crédito distribuidos en las zonas donde se tiene presencia, con lo cual se ha permitido, hasta la fecha, atender 9,000 clientes (alrededor del 60% han sido mujeres) y 2 cooperativas de vivienda en temas relacionados, principalmente, con asistencia técnica y microcréditos. Cabe señalar que, del total de empleados, el 44.3% son mujeres.

⁵ Información obtenida del sitio web www.ceprodel.org.ni, recuperado el 21/04/2016

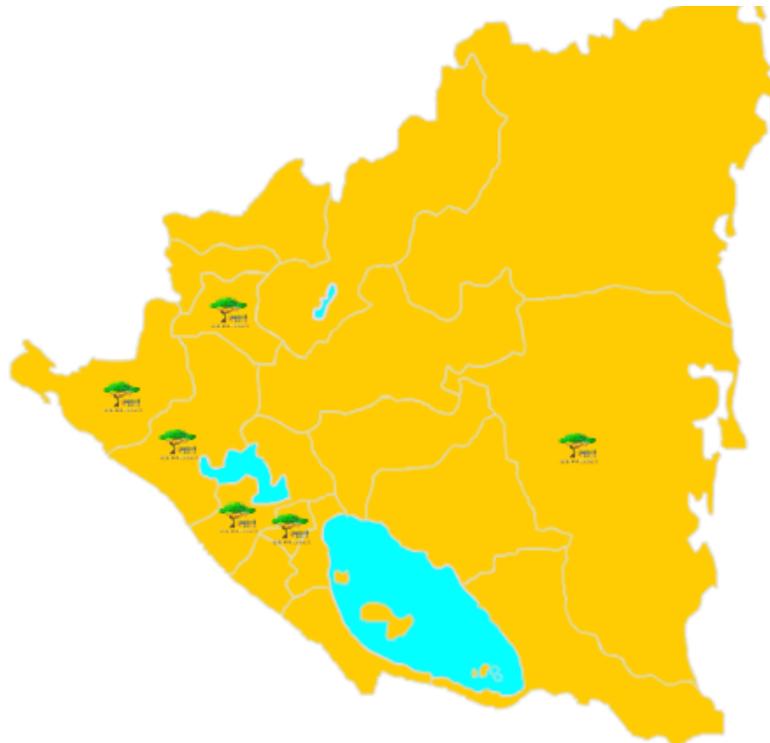
Ilustración 2. Estructura organizativa actual



Fuente: Manual de Organización de CEPRODEL

La capacidad instalada es de 13 oficinas, de las cuales 11 se encuentran distribuidas principalmente en la región del Pacífico de Nicaragua, en los departamentos de León, Chinandega, Managua y Masaya.

Ilustración 3. Presencia en departamentos



Fuente: CEPRODEL

Para atender diferentes segmentos de población CEPRODEL cuenta, a la fecha, con 14 fuentes de financiamiento; las siguientes son las principales: Sostenica Inc, Dutch International Guarantees for Housing (DIGH), Banco Acreedor, KIVA, Katalisys Bootrasp Fund, entre otras.

Grupo objetivo

Son parte de los objetivos de CEPRODEL apoyar a los siguientes:

- Mujeres cabezas de familia, que son el soporte fundamental de un número cada vez mayor de hogares y que no califican para préstamos en otras instituciones por los altos requerimientos existentes.
- Familias, se apunta a asistirles en el proceso de organización y adquisición de viviendas dignas que, dada su situación económica y social viven en condiciones de hacinamiento.
- Pequeños y microempresarios del sector agrícola, comercial y mipymes que desean mejorar sus emprendimientos y salir adelante.

Programas

Si se tuviese que describir la institución en este momento, está organizada y funciona de la siguiente manera:

Programa de crédito

La organización cuenta con un programa de crédito que contribuye a la sostenibilidad institucional y que, además, en buena parte de su gestión, contribuye al desarrollo local. Con él se genera el mayor número de fuentes de trabajo influyendo en amplios sectores del área de influencia de la organización. Este elemento sustantivo, permite definir a CEPRODEL como parte de la industria de Microfinanzas de Nicaragua.

A través de este programa se administran la casi totalidad de los recursos que cuenta CEPRODEL convirtiéndose a su vez, en la principal fuente de recursos para el sostenimiento y la visibilidad institucional. En evaluaciones realizadas por mucho tiempo, el programa de créditos fue evaluado con resultados satisfactorios e incluso óptimos.

Muchos especialistas de diferentes latitudes utilizaron a CEPRODEL como una organización modelo en los aspectos de tecnología de información, manejo de crédito y calidad de los productos financieros. Esta situación ha venido cambiando por problemas y dificultades principalmente con el Banco Acreedor, el cual al constituirse asumió las carteras del Fondo Nicaragüense de Inversiones y el Fondo de crédito rural principales fuentes de fondeo con las que contaba CEPRODEL. Por más de 6 años ha habido una Litis en la cual el banco demanda de CEPRODEL de recursos que esta no recibió, de condiciones que nunca suscribió y en este tiempo, se ha producido un adeudo superior a los 3,5 millones de dólares que ha provocado daños en la reputación, desconfianza de proveedores y crisis internas por falta de fondeos. Aun así, la organización ha mantenido la calidad de sus servicios, aunque ha disminuido la cartera y algunos de sus programas crediticios.

Aun con esas tensiones y desequilibrios se informó que CEPRODEL fue incorporado al CONAMI en su carácter de IFIM y se ha propuesto el cumplimiento de la normativa establecida por el ente regulador con la certeza que el diferendo con el Banco Acreedor será resuelto a favor de CEPRODEL. Se ha informado que los arreglos con esta institución están en trámites, lo cual pondrá a la institución en condiciones y capacidad de estar a la altura de las entidades microfinancieras homólogas por tamaño y tipo de actividad

Programa de Desarrollo Rural Sostenible

Este programa tiene como fin promover una agricultura sustentable, fundamentada en tecnologías no agresivas al medio ambiente, que combina árboles, cultivos y animales en un concepto de sostenibilidad amigable con el medio ambiente.

Los ejes principales de trabajo son el manejo de insecticidas y abonos orgánicos, reforestación, obras de conservación de suelos, asistencia técnica y financiamiento, ya sea crédito convencional, el cual se concede para cubrir necesidades de capital de trabajo en agricultura, o crédito en especie, que consiste en entregar plantas y semillas de musáceas, que el productor paga con plantas y semillas para atender a productores vecinos en sus respectivas comarcas.

Es una propuesta que se llama Diversificación productiva lo cual técnicamente se organiza a partir de esquemas de reconversión. Es una tarea ardua porque los productores agrícolas son resistentes a los cambios. Deben pasar muchos años para que incorporen tecnologías de manejo de suelo, manejo integrado de plagas, esquemas de producción silvo-pastoriles, en fin, la superación de esquemas monocultivistas (maíz y frijol) que siempre empobrecen a los productores.

Tabla 1. Portafolio de servicios CEPRODEL

Productos	Descripción
Financieros	<ul style="list-style-type: none">• Crédito agrícola.• Crédito para comercio.• Crédito de desarrollo familiar.• Crédito para industria.
No financieros	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación de productores.• Acompañamiento emprendedurismo juvenil.

Fuente: Adaptado de <http://www.ceprodel.org.ni/informacionempresa.php>.

Situación actual

El Centro de Promoción del Desarrollo Local y Superación de la Pobreza, actualmente, logró la maduración del área de créditos, cuenta con un volumen significativo de recursos, pero los mismos han menguado en los últimos años, por variables exógenas, particularmente la influencia del Banco Acreedor, situación que seguramente se resolverá en las próximas semanas y que permitirá atraer nuevamente a fondeadores y donantes a la organización. Su impacto social es mayor para cada uno de los actores y agentes que interactúan con la organización.

Es evidente que el área de crédito cuenta con un nivel mayor de desarrollo, su esquema organizativo y funcional le permite cumplir debidamente las metas y los objetivos establecidos. El resto de los programas y proyectos no han logrado la maduración necesaria, aparecen dispersos, sin vinculación organizativa, aun cuando tienen relación directa por sus metas y actividades profesionales. Esto, evidentemente, obliga a las autoridades a atender cada una de las actividades y proyectos mencionados con toda la carga de dispersión que eso supone lo cual afecta el rendimiento, la efectividad y eficiencia del funcionamiento de la organización.

En el área de desarrollo local, con mucho éxito se ha trabajado en asistencia técnica para la organización social y formación de líderes y productores y hasta hace algún tiempo se apoyó muchos programas de formación cooperativa y de construcción e vivienda social.

Lo antecedentes de ese trabajo fueron algunos programas de investigación y asistencia técnica los que según las autoridades deben ser retomados con alianzas de organizaciones internacionales, trabajar en la senda de la conceptualización y aplicación de las propuestas de desarrollo local.

La realidad está cambiando a una velocidad vertiginosa tanto desde el punto de vista económico y sociopolítico y obliga a CEPRODEL a revisar sus conceptos, sus definiciones, algunas categorías de intervención social que eran las que regían el

quehacer institucional. Desarrollo local según los promotores de esta entidad sigue siendo una categoría de gran valor y debe ser reconceptualizada.

En la actualidad, se cuenta con un sistema regulatorio de la actividad de microfinanzas, todas las organizaciones afiliadas a ASOMIF y que están inscritas de distintas maneras en CONAMI se encuentran realizando actividades de ajuste organizativo, normativo y social a fin que las organizaciones cooperen en base a la ley y las normas con el propósito de hacer más transparentes el quehacer de las instituciones y su relación con los consumidores. Además de esto, la unidad de análisis financiero del gobierno ha establecido normas y criterios de cómo operar para evitar lavado de activos y financiamiento a actos de terrorismo utilizando como plataformas el sector de microcrédito tal como lo hacen con las entidades del sistema financiero nacional. Ponerse al día con la complejidad de normas, directivas, procedimientos y el espíritu de estas leyes y normativas ha implicado en los últimos dos años, un gran esfuerzo y un alto sentido de responsabilidad para la consecución de las metas indicadas por los organismos regulados.

Tomando como elementos analíticos, en primer lugar, las tensiones con el Banco Acreedor y en segundo lugar, el trabajo que se realiza para la puesta al día de la organización con la nueva legislación se ha producido una especie de impase que no ha permitido desarrollar nuevos productos financieros e incluso reducir buena parte de la población que antes se atendía. Se nos informó que esta organización se está preparando debidamente para crecer en los próximos años a un ritmo sostenido que le permita alcanzar las cotas de impacto de los anteriores años de funcionamiento.

La propuesta estratégica que se vislumbra contendrá los conocimientos adquiridos en los últimos 20 años de funcionamiento institucional discriminar y priorizar las líneas de intervención, mejorar las apuestas de organización social, de desarrollo ecológico, de organización cultural y de formas de aprendizajes que sean más eficientes para la competitividad de los sectores que serán atendidos.

CEPRODEL ha desarrollado más experiencias en la zona noroccidental de Nicaragua que fue motivado porque esta región contaba con las tierras más fértiles y productivas del país con mayor desarrollo agroindustrial, con mejores organizaciones de productores, por el potencial en general que se identificó para este territorio. Ha ocurrido que el régimen de la tenencia de la tierra ha cambiado, las cooperativas están dejando de existir, los productores de caña de azúcar y los ganaderos están revirtiendo la reforma agraria, comprando las tierras a los beneficiarios de las mismas convirtiendo nuevamente a los trabajadores agrícolas en habitantes campesinos que hace algunos años eran sujetos de pequeños programas de reconversión agrícola y de actividades de inserción en el mercado de bienes de consumo de estos productores. Actualmente la zona occidental es el área de los grandes programas de riego, la agroindustria, la densificación de la agricultura, la actividad pecuaria y cierto desarrollo turístico que ha cambiado el modo de producción y reproducción social que había cuando CEPRODEL inició sus trabajos en la zona. Aun así, se constata que hay amplios sectores de pequeños productores y comerciantes que requieren y demandan los servicios financieros y la capacitación de CEPRODEL.

Análisis del entorno

a. Factores económicos

Vivimos en un entorno de muchos cambios, que se globaliza, sobre todo, desde el punto de vista económico. Los países desarrollados promueven la globalización para la distribución de sus productos y servicios, procurando siempre la maximización de sus capitales. Hace veinte años que se impulsa con fuerza la formación de bloques multinacionales de competencia hemisférica: la Unión Europea, que se ha ampliado de una forma impensable, el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos, México) tiene más de diez años, la propuesta del ALCA realizada en la Administración Clinton, el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (DR. CAFTA), el MERCOSUR, el Grupo Andino, el ALBA, El Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económico etc.

Asistimos a una competencia muy grande entre países, productores-consumidores, países de mano de obra barata y países altamente industrializados, que tienen el dinero y la tecnología para enviar materias primas y utilizar las maquiladoras de ensamblaje en países con tratados especiales de alta producción y de bajos costos de producción (Zonas Francas), como es el caso de Nicaragua.

La producción flexible permite a las corporaciones desarrollar sus productos adaptándose a lo que demanda el mercado y realizar su comercio a través de cadenas productivas transnacionales para capitalizar sobre la materia prima abundante, la mano de obra barata, la ausencia de leyes y reglas nacionales que protejan lo humano, lo ecológico, lo social.

En el plano nacional, se observa una tendencia mayor de concentración de la riqueza, cuya expresión material se encuentra en la consolidación de los grupos económicos bien caracterizados, los cuales tienen intereses en casi la totalidad de expresiones del capital (agrícola, industrial comercial y financiero), siendo este último el predominante y el que actualmente favorece el proceso de acumulación.

Según informes elaborados por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el PNUD y organizaciones nicaragüenses como el COPADES, el FUNIDES y el Banco Central de Nicaragua. La economía nicaragüense observa un crecimiento sostenido y un mejoramiento de las condiciones de vida, resultado de la dinámica del sector externo, de la inversión extranjera, de la consolidación del sector financiero, de la dinámica actividad de la industria de la construcción, las remesas familiares y políticas sociales de combate a la pobreza y animación y estimulación del mercado interno.

Aún este entorno favorable, la pobreza, la informalidad, la precarización del empleo, los salarios bajos y la gran cantidad de Mipymes que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional de brindar posibilidades de funcionamiento a las intermediarias microfinancieras (IMF o IFIM) que operan igual, pero continúan siendo Fundaciones. Las IMF son sociedades mercantiles y las IFIM son Fundaciones que ejercen la

actividad de microfinanzas y otras actividades de promoción e intervención social.

La alianza Gobierno, sector privado, trabajadores tienen efectos positivos. La percepción de los empresarios es que las cosas día a día marchan mejor, el gobierno considera que sus políticas y acciones son de un impacto benéfico y los trabajadores y otros sectores ciudadanos, consideran que no todo marcha tan bien, pero se perciben mejoras en la economía y la vida de los nicaragüenses.

Si se observa el Programa de Inversiones Públicas, la mayor parte de los recursos se localizan en transporte, energía y transferencias municipales. Estas 3 actividades de gobierno abarcan el 60% del Plan de inversión público. Este programa está determinado por la urgente necesidad de mejorar y ampliar la infraestructura económica y social del país.

En este contexto hay una gran apertura a la industria del microcrédito razón por la cual, las organizaciones integradas en ASOMIF están solicitando reformas a la Ley para captar recursos del público y trabajar en más espacios de libertad en algunos sectores de producción y servicios.

El sector económico financiero es el más pujante, su desempeño revela gran dinamismo y fuerza, existen al menos tres bancos que tienen liderazgo regional, y ofrecen centenares de productos financieros para atender la demanda o crear mayor propensión de las mismas en el mercado existente. En este sector se viene consolidando de una forma tal que están organizándose como Holding empresariales con amplias relaciones y alianzas con entidades financieras de otros países.

Los productos financieros, no satisface las necesidades de financiamiento para el conjunto de la sociedad del país; la falta de créditos para el sector rural es un problema grave aun cuando el Gobierno cuenta con un banco de fomento es muy pequeño, la calidad de su cartera es muy pobre, su renta es muy baja y es poco eficiente, por tanto, se puede afirmar que no hay establecido un servicio crediticio de fomento y desarrollo,

con tasas variables y a largo plazo. Asimismo, se observa que no existe oferta de microcréditos para micro y pequeños empresarios, ni para los sujetos económicos clasificados en el sector informal.

Para atender ese segmento de mercado, hace aproximadamente 24 años se inició el proceso de integración y consolidación de la llamada “Industria Microfinanciera”, la cual ha vivido un proceso expansivo sostenido y ha logrado la institucionalización de su quehacer, su legitimidad y vigencia, tanto por su impacto benéfico como por reconocimientos nacionales e internacionales, destacando la labor de las organizaciones gestoras de esta actividad.

Dichas organizaciones se agrupan hoy en día como miembros de la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), que tiene como objetivo fortalecer y promover el desarrollo de los micros y pequeños empresarios del país a través de los servicios de microfinanzas.

En el área de microfinanzas, que presenta muchas dificultades debido a las restricciones y limitaciones para la consecución de recursos de intermediación, tanto nacional como internacionalmente, se podría pensar que la economía nicaragüense presenta reales indicios de recuperación, por la amplia demanda de productos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA-DR, por sus siglas en inglés), el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y la Alianza Bolivariana para los pueblos de Nuestra América (ALBA).

En los tres casos hay amplias oportunidades de exportar en condiciones favorables para los productores y comerciantes nicaragüenses, lo que sería una oportunidad para las microfinancieras de servir de empuje para estos empresarios.

Como se mencionaba anteriormente, existen muchas dificultades en el entorno para el desempeño de la industria Microfinanciera, entre estos, tenemos factores legislativos, institucionales, fiscales, jurídicos y sociales; aun a pesar de ello, es evidente que la

necesidad del microcrédito es una realidad que, día a día, se acrecienta, sobre todo, cuando las restricciones impuestas por los bancos imposibilitan a los micro, pequeños y medianos productores y comerciantes acceder a préstamos. Por esta razón, muchos organismos multilaterales promueven y auspician el microcrédito (BID, BCIE, UE, etc.), para promover el desarrollo económico y social de las poblaciones consideradas vulnerables.

Una amenaza para la industria microfinanciera establecida es que por lo pequeño del mercado y el volumen de recursos con los que cuenta el sector financiero; los servicios y oferta de recursos de los bancos migren a los sectores de la economía que no están atendiendo.

En el caso de la industria del turismo, esta ha tenido un crecimiento de 11.3%⁶ para el año 2012, para el año 2013 creció un 4,2% con respecto al año anterior y para el año 2014, fue de 8,2% de crecimiento; aun no hay cifras oficiales para el año 2015 pero se espera mantener el crecimiento también para el año 2016.

Estas proyecciones crearán mayor interés en los inversionistas, abriendo ventanas y oportunidades para construir nuevas propuestas de valor que puedan darse en el marco de los tratados y acuerdos comerciales.

b. Factores políticos

En el orden político, en los años precedentes se ha producido una situación de estabilidad con la hegemonía del partido Frente Sandinista con una gran capacidad propositiva y actividad social que le ha restado iniciativas a la oposición a su gobierno. El Gobierno cuenta con gran cantidad de recursos materiales para desarrollar acciones clientelares a través de una política social amplia y diversa que beneficia a grandes sectores de la población contribuyendo desde estas políticas a eliminar y/o disminuir la

⁶ Información obtenida del sitio web del INTUR, <http://www.intur.gob.ni>, recuperado el 18 de abril de 2016.

pobreza extrema y la pobreza, uno de los principales problemas de la historia nacional.

La oposición política ha estado muy fragmentada con pocas iniciativas, con crisis de liderazgo y sin propuestas que motiven la movilización de los sectores de población que no comparten ni el pensamiento ni la acción política del Gobierno del Frente Sandinista.

El Gobierno de Daniel Ortega ha promovido programas de igualdad social y lucha contra la pobreza, poniendo sus esfuerzos en crear condiciones básicas y necesarias para la vida de los nicaragüenses que viven en situaciones de riesgo y de mayor pobreza, una buena parte de este grupo poblacional son beneficiarios o sujetos de atención de las microfinancieras que se ven obligadas a mejorar sus productos financieros, sus plazos y las condiciones crediticias.

En los últimos años se observa un auge de programas cooperativos que cuentan con vastos recursos que están financiando tanto a cooperativas como personas individuales con grandes ventajas y se convierten en otras alternativas para beneficiarios de las afiliadas de ASOMIF.

Otro elemento de orden político que ha sido negativo para el desempeño de las microfinanzas, y los programas de fondeo de carácter internacional fue el Movimiento No Pago que inicialmente fue apoyado por el partido gobernante que promovía al inglés popular una lucha de los prestatarios contra las organizaciones microfinancieras, los que exigían la intervención de las microfinancieras, y exigía una reestructuración de los créditos a largo plazo, con años de gracia y con tasas más bajas. En este período, se produjeron tensiones y conflictos en algunas organizaciones microfinancieras que las llevaron a su desaparición y por toda esta situación de conflicto y las presiones ejercidas, se obtuvo como resultado que se otorgaran seis meses de gracia sin cobro de intereses y una reestructuración a cinco años de plazo, con tasa inferior al 16%, que era la tasa establecida por muchas de estas instituciones microfinancieras.

En cuanto a programas de cooperación para el desarrollo de las microfinanzas han disminuido sensiblemente pero se observa que algunas organizaciones están regresando al país debido a que consideran que la ley de microfinanzas protege y salvaguarda más los recursos que ellos invierten en países como el nuestro de tal forma que se tiene conocimiento que organismos de esta naturaleza se informan debidamente tanto en la CONAMI como en la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y en base a los resultados de esas consultas toman en mayor consideración, las solicitudes de financiamiento de parte de las afiliadas de ASOMIF.

c. Factores sociales

Según el Banco Mundial en su informe de Nicaragua, Panorama general:

La estabilidad macroeconómica de Nicaragua ha permitido que el Gobierno adapte sus decisiones desde unas de corto plazo para sortear la crisis, a estrategias pioneras de largo plazo para combatir la pobreza especialmente en las zonas rurales.

Según la Encuesta de Medición de Nivel de Vida 2014 del Instituto Nacional de Información de Desarrollo, para el período 2009 a 2014 en Nicaragua hubo una disminución del 13 por ciento en la pobreza nacional, que descendió de 42.5 a 29.6 por ciento. Mientras que, para el mismo período, la pobreza extrema presentó una disminución del 6 por ciento, donde bajó de 14.6 a 8.3 por ciento.

Aun así, Nicaragua sigue siendo uno de los países menos desarrollados de América Latina, donde el acceso a los servicios básicos es un reto diario. La pobreza, aunque ha disminuido de manera constante en los últimos años, sigue siendo alta.

En ese contexto y con el propósito de llegar a atender los limitados recursos existentes en el país se considera, que las microfinancieras tienen grandes oportunidades para

contribuir en los programas de superación de la pobreza estimulando el emprendimiento y la financiación de las micro y pequeñas empresas. En particular, aquellos hogares cuya cabeza de familia son las mujeres quienes tienen el reto de reproducir a sus familias donde más de la mitad de sus miembros son menores a 24 años. Los datos de la encuesta de hogares del INIDE informan de una manera constante en los últimos años desde el año 2005 que cerca del 40% de los hogares tiene como jefe a una mujer, llama la atención que este dato se reduce en las zonas rurales a un poco más del 23%

Hay que recordar que, en Nicaragua, cuando una mujer se declara como jefa del hogar, es porque no tiene un esposo o compañero, lo que significa que está sola con sus hijos y, muchas veces, con muchos familiares, haciendo grandes esfuerzos por garantizar la alimentación, los estudios, la salud y todas las necesidades que demanda una familia.

Los datos anteriores concuerdan con los que genera la Fundación Internacional para el Desafío Económico Global (FIDEG) en sus investigaciones anuales, en las que una cifra muy similar de hogares tiene a una mujer a la cabeza, con la responsabilidad de sacarlos adelante.

En cuanto a empleo se refiere, los resultados de la investigación realizada por la FIDEG reflejan lo siguiente:

... del total de las personas que trabajan, el 58.76% lo hace en condiciones de subempleo. Este fenómeno afecta mayormente a la PEA rural (84.72%) que a la urbana (52.37%). Es importantes señalar que el subempleo afecta con mayor rigor a las mujeres (63.42%) que a los hombres (53.52%), profundizándose estas brechas en el sector rural, donde el subempleo perjudica al 90.22% de las mujeres y al 79.84% de los hombres (pág. 4).

El problema de los y las nicaragüenses es el subempleo, que podríamos considerar una forma disfrazada de desempleo y que no es más que un fenómeno provocado por

la crisis económica, cuyo resultado obliga a las personas a trabajar por cuenta propia en pequeños negocios familiares de sobrevivencia y con bajos ingresos.

Desde otro punto de vista, el país presenta una situación de pobreza equivalente al 42% de la población vive en situación de pobreza general y el 8.3%, en condiciones de pobreza extrema, lo que significa que los primeros viven con menos de dos dólares diarios, mientras que los segundos, con menos de un dólar diario. Esto obligará a impulsar planes de desarrollo local de apoyo financiero y políticas sociales amplias e inclusivas en educación, salud, seguridad, etc.

En estas circunstancias y dado que en el país hay un alto porcentaje de la población en la informalidad y que la micro, pequeña y mediana empresa son altas generadoras de empleo y que la gran mayoría no tienen acceso a la banca formal, favorece el desarrollo de las intermediarias de microfinanzas lo cual se considera una oportunidad significativa para organizaciones como CEPRODEL

En los últimos dos años se observa una proliferación de entidades de préstamos flexibles con altos volúmenes de recursos y con controles mínimos que están compitiendo con las micro financieras (IMF e IFIM) reguladas por la ley 769 que está contribuyendo en buena medida para mejorar la eficiencia, desempeño y competitividad del sector de microfinanzas.

El plan nacional de desarrollo humano contiene una gran cantidad de programas y acciones para el combate contra la pobreza para los diferentes sectores de la población a nivel nacional y territorial pero no contiene lineamientos específicos para el apoyo financiero de las microfinanzas exceptuando el Programa Usura Cero, de muy poco alcance y el fomento y desarrollo por parte del Banco Acreedor el cual no cuenta con recursos mínimamente aceptables, en razón de lo cual, si las microfinanzas actúan con una visión, compromiso y eficiencia en el uso de los recursos con que cuenta, podrán impactar de forma significativa en este sector de la economía.

d. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El pensamiento estratégico obliga a un esfuerzo de objetivación lo más cercano posible a la realidad, por lo que utilizar algunas herramientas, como el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que, según el autor (1982), “reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos” (pág. 21). Por este motivo, es necesario conocer la posición en la que se encuentra una organización con respecto a los actores que forman parte de su entorno y partiendo de este, proponer las iniciativas adecuadas para la elaboración de estrategias que regirán en dicha organización hasta alcanzar el éxito deseado.

Esta herramienta sirve, principalmente, para conceptualizar el entorno inmediato, y los agentes que interactúan y afectan el ser y el quehacer de la institución objeto de estudio. El proceso de elaboración antes mencionado provee elementos cognoscitivos para un diagnóstico más fácil y comprensivo, necesario para la definición de estrategias, políticas y acciones para el futuro de la organización estudiada y objeto de intervención social y económica.

A continuación, se presenta el Modelo en el que se muestra el grado de dependencia que tiene la organización con respecto a las llamadas Cinco Fuerzas:

Ilustración 4. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre competidores: Se considera que la rivalidad que posee CEPRODEL con el resto de competidores es alta, puesto que el mercado es pequeño y existe un sinnúmero de organizaciones en el país que ofrecen servicios similares. Hasta la fecha existen 23 instituciones de microfinanzas afiliadas a la Asociación de Instituciones Microfinancieras más todas las que han emergido en empresas de carácter comercial como SINSA, El gallo más gallo, Tropigas, entre otras.

Proveedores: Esta fuerza es representada por aquellas organizaciones que proveen los recursos y fondos necesarios para el funcionamiento de CEPRODEL. El poder de negociación de los proveedores se considera alto, ya que son ellos los que deciden si desean continuar colaborando con las actividades y proyectos, en función del desempeño que obtiene la organización y de las condiciones políticas, económicas y sociales del país.

Amenaza de nuevos ingresos en el mercado: La amenaza de nuevas organizaciones que realicen actividades similares a las de CEPRODEL es de media a alta, puesto que en un país como Nicaragua, donde la mayoría de la población vive en condiciones de pobreza, es evidente que la necesidad del microcrédito es una realidad que día a día se acrecienta, razón por la cual organismos multilaterales promueven y auspician el microcrédito (BID, BCIE, UE, etc.). Sin embargo, con las nuevas políticas establecidas y la aceptación de la nueva Ley de Microfinanzas no cualquier institución podrá cumplir con las exigencias que se impondrán.

Amenaza de servicios sustitutos: Los productos sustitutos son todos aquellos que pueden considerarse una competencia indirecta de la organización y que, de cierta manera, podrían captar una cantidad considerable de clientes, de acuerdo con su urgencia por adquirir dinero rápido o por la facilidad que ofrecen para la obtención del dinero. Podemos considerar que la amenaza de estos es alta puesto que existen muchos negocios que funcionan como casas de empeño o de préstamo rápido (SOFIA, La Casa del Empeño, Pepe te presta, etc.), que, por su naturaleza y por ubicarse en zonas estratégicas como mercados y calles principales, hacen que sean atractivos y una solución rápida para las personas en busca de dinero rápido, lo que podría ocasionar problemas en la captación de nuevos clientes y una posible disminución de los clientes actuales. Asimismo, muchas de estas ya cuentan con call centers que te solicitan tu información, la analizan y una vez aprobado el préstamo te lo llevan a tu casa haciendo que el proceso sea más rápido, fácil y práctico para los usuarios.

Poder de negociación de los clientes: Debido a que los clientes serán todas aquellas personas u organizaciones que requieran de alguno de los servicios ofrecidos en CEPRODEL, se considera que su poder de negociación es alto, puesto que existe un sinnúmero de organizaciones que realizan actividades similares a las de CEPRODEL, por lo que los clientes tomarán la decisión si los servicios ofrecidos, junto con sus determinadas condiciones, están ajustados a sus necesidades.

Con la aplicación de este instrumento, se ha logrado la síntesis de las principales variables que permiten entender las condiciones del mercado y las perspectivas de CEPRODEL. Con el análisis realizado, la organización podrá contar con mayor información acerca de todos y cada uno de los agentes que intervienen e influyen de manera directa e indirecta con su quehacer y se podrán establecer las estrategias y acciones necesarias para mejorar su posición en el mercado aprovechando su experiencia y amplias relaciones.

e. Análisis de la competencia

Cuando una organización está en proceso de elaborar e implementar una estrategia, debe considerar también lo que están haciendo sus competidores. De alguna manera, siempre pueden existir competidores que se disputen los mismos intereses, como expresa Porter (1987) “Los competidores son una amenaza para la mayoría de las empresas” (pág. 204).

No obstante, competencia mediante o no, toda organización debe conocer a sus rivales y, así, determinar qué estrategia utilizar para superarlos y crear una ventaja competitiva superior al resto. Esto permitirá ofrecer servicios diferenciados, que redundarán en mayor satisfacción de los clientes y en una mejora en el desempeño general.

En Nicaragua, existen veinte y tres instituciones registradas y afiliadas a la Asociación Nicaragüense de Instituciones Microfinancieras (ASOMIF), la cual fue constituida en 1998 para representar esta industria en Nicaragua y apoyar el desarrollo del talento humano en sus miembros afiliados, para lograr una mayor y mejor capacidad de gestión financiera y administrativa en el sector.

En cuanto a la metodología de crédito⁷, existen tres tipos: el primero es el crédito individual, que equivale al 88.26% de los créditos otorgados; el segundo es el conocido

⁷ Información obtenida del sitio web www.asomif.org, recuperado el 15 de febrero de 2016

como grupo solidario, que equivale al 6.57% y que sólo diez organizaciones poseen en sus servicios, y por último, el Banco Comunal, que equivale al 5.17% de los créditos otorgados y que sólo cinco organizaciones promocionan.

A continuación, se presentan algunos competidores considerados los principales por los servicios brindados, cobertura e indicadores, que permiten compararlos con CEPRODEL.

Fundación para el desarrollo de la microempresa (FUDEMI)

La Fundación para el Desarrollo de la Microempresa (FUDEMI), es una organización civil sin fines de lucro, creada mediante decreto N° 414 de la Asamblea Nacional y publicada en el diario oficial “La Gaceta” N° 123 del 4 de Julio de 1991.

Su objetivo principal es fortalecer el desarrollo integral del sistema microempresarial nicaragüense elevando sus niveles de productividad e ingresos, contribuyendo así a la generación de empleo y al desarrollo económico del país.

FUDEMI cuenta con una red de 9 sucursales ubicadas en las principales ciudades del pacífico del país.

- **Productos**

Tabla 2. Portafolio de productos FUDEMI

Productos	Descripción
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para Microempresas • Crédito Agropecuario • Crédito para Mejora de Vivienda • Crédito de Consumo
No financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Microseguros (vida, accidente) • PPR (Plan programado de retiro) • Educación Financiera

Fuente: <http://asomif.org/afiliados/fudemi/>

Fundación para el desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE)

FUNDENUSE S.A, es una Sociedad Mercantil, constituida como Sociedad Anónima, abreviada con el nombre de FUNDENUSE, S.A. que en lo sucesivo se denominará FUNDENUSE. Está debidamente inscrita desde el día 13 de octubre del año 2011, en el Registro Público de la Propiedad con el número 224 páginas 244 – 251 tomo V del libro II de Sociedades de la República de Nicaragua.

El socio mayoritario es la Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia, organización sin fines de lucro, que inició operaciones en 1993. FUNDENUSE tiene una visión social con un enfoque empresarial que conlleva el logro de la auto sostenibilidad. Es una entidad comprometida en apoyar a los segmentos menos favorecidos, elevando el nivel económico y social de los mismos, a través del microcrédito del sector urbano y rural del país, quienes no han tenido acceso al sistema financiero tradicional. Está siendo regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), organización creada por la Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas (Ley 769), aprobada en junio del 2011.

Cuenta con presencia en 17 sucursales distribuidos principalmente en el norte del país (Nueva Segovia, Estelí, Jinotega)

• Productos

Tabla 3. Portafolio de productos FUNDENUSE

Productos	Descripción
Financieros	<ul style="list-style-type: none">• Micro y pequeña empresa• Pequeña industria• Habilitación de café• Personales• Agrícola Grupo solidario rural• Vivienda mejora y reparación
No financieros	<ul style="list-style-type: none">• Servicios• Agua y saneamiento• Asistencia técnica

Fuente: Adaptado de www.fundenuse.com.ni

Fundación León 2000

Fundación LEON 2000, es una Institución Microfinanciera constituida conforme las leyes de la República de Nicaragua, bajo la figura jurídica de Fundación Civil sin fines de lucro bajo el nombre de Fundación LEON 2000. Inició sus operaciones en el año de 1993 con sede en la ciudad de León, concentrando sus actividades principalmente en la zona occidental del país, extendiéndose a partir del año 2004 a otras zonas de la región oriental.

• Productos

Tabla 4. Portafolio de productos Fundación León 2000

Productos	Descripción
Financieros	<ul style="list-style-type: none">• Créditos a la Mipyme• Créditos a la pequeña Industria• Créditos de Consumo• Vivienda• Créditos a Ganaderos
No financieros	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones en gestión empresarial, comercialización, mercadeo, contabilidad, entre otros

Fuente: Adaptado de <http://asomif.org/afiliados/fundacion-leon-2000/>

Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario (PRESTANIC)

PRESTANIC es una asociación civil sin fines de lucro fundada en la ciudad de Managua, en enero del año 1999. Es una institución microfinanciera cristiana que tiene como fin el de brindar servicios financieros a los empresarios y productores de las micro y pequeñas unidades económicas, en especial a mujeres y sectores de menores ingresos⁸.

Actualmente, cuenta con 13 oficinas o sucursales distribuidas en 9 departamentos del País.

⁸ Información obtenida del sitio web <http://www.adim.org.ni/quienes-somos.html>

• Productos

Tabla 5. Portafolio de productos PRESTANIC

Productos	Descripción
Financieros	<ul style="list-style-type: none">• Crédito pecuario• Crédito agrícola• Crédito de consumo• Crédito para mejora de vivienda• Crédito microempresa• Crédito para pequeña inversión
No financieros	No tiene
Otros servicios	Banca Comunal

Fuente: Adaptado de <http://www.prestanic.org.ni/productos.html>

Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM)

ADIM, asociación alternativa para el desarrollo integral de las mujeres, es una asociación que ofrece servicios de desarrollo empresarial en equidad, con preferencia de mujeres emprendedoras en segmentos de pobreza y micro empresas rurales y de periferia urbana, para promover el crecimiento económico y su empoderamiento personal.

Nace en 1989 por iniciativa de un grupo de mujeres con liderazgo económico del sureste rural de Masaya y de profesionales externas interesadas en acompañar el proceso de empoderamiento de las mujeres con micro empresas.

• Productos

Tabla 6. Portafolio de productos ADIM

Producto	Descripción
Financiero	<ul style="list-style-type: none">● Grupos solidarios● Préstamos individuales● Producto para la vivienda● Pequeña empresa● Cocinas mejoradas● Crédito de temporada
No financiero	<ul style="list-style-type: none">● Consultoría en temas con enfoque de género.● Capacitación

Fuente: Adaptado de <http://www.adim.org.ni/servicios-financieros.html>

Como se observa, las organizaciones anteriores, en su mayoría, están enfocadas en el otorgamiento de créditos, principalmente, en los rubros agrícola, ganadero, de comercio, y no precisamente en la prestación de servicios complementarios, que podrían ser la clave para crear valor para los clientes y convertirse en su ventaja competitiva. Como afirma Michael E. Porter (1987), “Una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes” (pág. 119).

En la siguiente tabla se resumen los principales indicadores de desempeño por parte de las organizaciones seleccionadas, de tal manera que se puedan comparar con los resultados de la organización objeto de estudio.

Tabla 7. Resumen de Indicadores de Desempeño de Instituciones

Indicadores/Instituciones	FUDEMI	FUNDENUSE	LEON 2000	PRESTANIC	ADIM	CEPRODEL	PROMEDIO ASOMIF
Calidad de la cartera							
Cartera en mora	5.2%	1.79%	1.92%	0.6%	0.9%	8.3%	2.3%
Cartera en mora > 30 días	2.7%	0.68%	1,70%	0.6%	0.7%	7.4%	1.6%
Rentabilidad							
Excedente social neto/ Activos promedios	0.0%	7.5%	-18.2%	-2.3%	12.6%	-0.1%	2.8%
Liquidez							
Disponibilidades/ Pasivos financieros	6.8%	28.5%	4.9%	3.7%	2.5%	1.2%	14.7%
Productividad							
Clientes por oficiales de crédito	262	266	127	222	324	338	291
Activos productivos/ activos totales	88.1 %	95.3%	80.3%	80.4%	89.9%	84.5%	89.8%
Cobertura							
Préstamo promedio por cliente (USD)	451.8	548.8	651.9	1,038.9	313.5	872.2	3,682.1
Género							
Cientas/ Clientela total	63.9%	59.8%	77.3%	29,8%	90.1%	54.9%	59.1%
Préstamo promedio por cliente mujer USD	367.3	442.6	565.3	568.3	303.7	747.9	524.3
Préstamo promedio por cliente hombre USD	601.3	707	945.9	1,603.7	402.4	1,023.5	1,192.1
Personal femenino/ Personal total	58.2%	48.2%	44%	36.4%	45.7%	30%	53,7%
Alcance							
Promotores de crédito/ Personal total	34.5%	44.6%	32%	44.2%	38,8%	30%	37.3
Clientela rural	11.6%	45.8%	54.1%	61.3%	21.4%	51.8%	43.9%
Cartera rural	22.2%	48.6%	61.0%	37.9%	28.2%	37.7%	48.3%

Fuente:

Adaptado de Indicadores de Desempeño (Diciembre 2013). Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF)

Los indicadores anteriores nos permiten comparar el rendimiento de las diferentes organizaciones que son parte de la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF).

Con respecto a la calidad de la cartera, el promedio en mora por parte de los miembros de la Asociación es de 2.30% y, en el caso de las instituciones seleccionadas, observamos que los resultados de CEPRODEL muestran que su cartera en mora es la más alta comparada al resto (8.3%), y al promedio mencionado inicialmente. FUNDENUSE, Fundación LEON 2000, PRESTANIC Y ADIM (1.79%, 1.92%, 0.6% y 0.9%, respectivamente) se encuentran por debajo de la media, con lo que podríamos decir que la gestión con respecto a cartera y cobro que realizan, es más eficiente que la del resto.

El mismo caso con la cartera vencida mayor o igual a 30 días, en la que CEPRODEL se encuentra en la misma posición de desventaja al resto, al tener cerca del 8% de su cartera en esta situación cuando el promedio de la asociación llega al 1.6%. Solamente FUNDENUSE, ADIM y PRESTANIC (0.68%, 0.6% y 0.7% respectivamente) poseen valores inferiores al promedio.

El indicador de productividad clientes por oficiales de crédito muestra la capacidad de gestión existente para atender a las solicitudes de los clientes; el promedio resultante de las instituciones miembros de ASOMIF es de 291 clientes por cada oficial de crédito. CEPRODEL y ADIM presentan un valor superior de clientes atendidos por oficial de crédito (338 y 324 clientes, respectivamente), mientras que LEON 2000, FUDEMI Y PRESTANIC están por debajo de la media, con 127, 262 y 222 clientes por oficial de crédito, respectivamente.

En cuanto a los indicadores de género, el porcentaje promedio de atención a clientes mujeres es del 59.1% del total de clientes, ya que la mayoría de las organizaciones están enfocadas a mejorar la calidad de vida de las familias encabezadas por mujeres. Sin embargo, al comparar el promedio de préstamos que se realizan a hombres y

mujeres, se observa una brecha muy grande entre estos, ya que para los primeros, el préstamos promedio alcanza los USD 1,192.1, mientras que las mujeres alcanzan apenas los USD 524.3. Cabe señalar que de las instituciones seleccionadas, CEPRODEL está por encima de ellas en cuanto a préstamos a mujeres se refiere, con un promedio de USD 747.9.

Podemos concluir que, si bien es cierto que la competencia es fuerte por la cantidad de instituciones que existen, las que se presentaron anteriormente son las más sólidas y las que presentan mejores resultados.

En un mercado tan cambiante, y considerando las disposiciones de la nueva Ley de Microfinanzas aprobada por la Asamblea Nacional, sólo aquellas instituciones que puedan cumplir con dichas disposiciones y que, a su vez, sepan aprovechar oportunidades, conocer a sus clientes, satisfacerlos y cumplir sus expectativas serán las que puedan permanecer vigentes, contribuyendo así a la mejora de la calidad de vida de la población vulnerable en Nicaragua.

Análisis Interno

Con el fin de conocer más a fondo cuáles son las opiniones, percepciones y la posible evaluación que podían tener los clientes externos e internos acerca de su experiencia con CEPRODEL, se realizó una investigación de tipo cualitativa, haciendo uso algunas herramientas de recolección de datos tales como grupos focales y entrevistas a los grupos de interés. Con esto se pretendía obtener elementos que permitieran tener una visión más clara y amplia del desempeño de la organización desde el punto de vista de sus principales actores.

Como parte de los instrumentos de recolección de información también se realizaron entrevistas al Gerente y miembros de la Junta Directiva de CEPRODEL, de tal manera que se pudiera reunir información adicional y que permitiera conocer la percepción y las opiniones que poseen para, luego, poder contrastarla con lo que dicen y piensan los clientes y colaboradores.

a. Entrevistas a miembros de la Junta Directiva de CEPRODEL

S realizaron entrevistas a miembros de la Junta Directiva y al Gerente de CEPRODEL, con el fin de conocer sus puntos de vista acerca del desempeño que ha tenido la organización en los últimos tiempos. Con esta información se pretendía comparar los principales hallazgos de la investigación realizada con trabajadores y clientes. A continuación, se presenta una tabla resumen con las respuestas brindadas por los entrevistados y, posteriormente, un resumen de los principales hallazgos encontrados.

Tabla 8. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y Gerente. Parte 1

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Hace cuánto tiempo es parte de la Junta Directiva?	26 años (fundador)	6 meses	26 años (fundador)
¿Cree usted que la misión y la visión de la organización se ajustan a la labor que se realiza actualmente? ¿Cree que debería actualizarse?	La misión y la visión han orientado el trabajo y las estrategias que hemos diseñado y aplicado. Pero debido a los cambios que se están produciendo en la sociedad en general y en particular en Nicaragua, es un imperativo hasta por mandato de leyes realizar algunos cambios.	Considero que sí, pero estamos haciendo algunos debates al respecto. La visión y la misión son coherentes con los propósitos de CEPRODEL, aunque se están realizando cambios significativos urgentes e importantes.	No se ajustan completamente porque el concepto de CEPRODEL es más amplio de lo que actualmente hacemos. En la actualidad, y debido a cambios estructurales del país y de los lineamientos de la cooperación internacional, CEPRODEL deberá cambiar su perfil.
A su criterio, ¿qué imagen proyecta CEPRODEL?	CEPRODEL es pionera e innovadora en temas de desarrollo local. Actualmente hay contradicciones con el Banco Acreedor que afectan nuestra imagen y oferta.	Una organización que tiene una buena relación con todos los sectores con los que interactúa.	Una organización con énfasis en lo crediticio y una proyección significativa en los temas de emprendedurismo y vivienda social.
¿Qué imagen le gustaría que proyectara?	Una imagen de responsabilidad social comprometida con el desarrollo local, la graduación empresarial, la reconversión productiva.	Una imagen financieramente sólida, con más proyección en el ámbito de lo local. Que proyecte credibilidad y responsabilidad ante todos sus benefactores y beneficiarios.	Una imagen de solidaridad con responsabilidad, fuerte y con capacidad de incidencia en los sectores con los que interactuamos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y Gerente. Parte 2

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Qué opina acerca del desempeño de CEPRODEL en los últimos años?	En el marco de la crisis de 2008 hasta el momento actual, ha sido difícil por la salida intempestiva de los proveedores de fondos, a eso se agregó tensiones y querella con el Banco Acreedor, a pesar de ello, y con medidas de ahorro y recorte de agencias, personal y reclasificación de los clientes, hemos logrado sostener la institución y brindar apoyo al menos a 2 instituciones colegas de ASOMIF.	La crisis financiera internacional determinó que la mayoría de los que otorgaban fondos de intermediación a Nicaragua se retiraran y nos sometió a una crisis muy grande, que se conjugó con el movimiento nacional de "No Pago", afectando nuestro desarrollo institucional y los planes que habíamos previsto.	Desde 2008 hasta el momento actual, la parte financiera ha sido difícil, de crisis, de compactación y disminución de clientes, y en el campo social, de una gran proyección en las relaciones con el Parlamento, los gobiernos locales y en el liderazgo de la red nacional de vivienda digna.
¿Cuáles son los principales motores que impulsan CEPRODEL?	Los principales motores de CEPRODEL son: a. El compromiso de sus dirigentes. b. La alianza estratégica con SOSTENICA y con DIGH (Deustshe International Warranty for Houses). c. Imagen de innovación social obtenida por el liderazgo y trabajo realizado con cooperativas y la red nacional de viviendas. d. Nuestros clientes.	El trabajo que hacemos, la opinión de la gente con la que trabajamos, los reconocimientos que nos hacen nuestros aliados y la confianza de que las cosas que hemos hecho han sido importantes para los grupos de gente con los que trabajamos.	La convicción y voluntad de los miembros de la Asamblea, el apoyo de nuestros acreedores en momentos de gran crisis, la relación con los beneficiarios y la certeza de que tenemos capacidad propositiva e influencia en algunos sectores de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y Gerente. Parte 3

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Cuáles considera que son los aspectos que hacen de CEPRODEL, una organización diferente de las demás?	CEPRODEL es una fundación que, además de la intermediación financiera, realiza algunos proyectos de desarrollo social y local en municipios, en un acompañamiento real a actores locales (pequeños empresarios y productores agrícolas).	La apuesta por el desarrollo económico local que nos hizo pioneros en este tema y nos hace tener vigencia en los debates, los proyectos y propuestas que hacemos y en los cuales participamos.	El haber sido pioneros en los temas de desarrollo económico local, considerar la asistencia técnica y transferencia de conocimientos, ejes del quehacer institucional.
¿Cuáles son sus principales fortalezas?	<p>Veintiséis años de existencia, cuadros intermedios competentes y comprometidos, flexibilidad en el manejo y gestión de las políticas, recursos y alianzas.</p> <p>Funcionar como incubadora de nuevas propuestas y proyectos.</p> <p>Aparte el hecho de poseer agencias en diversos puntos clave del país.</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad con la que trabajamos. • Poseer prestigio institucional en los medios en los que nos desempeñamos. • Contar con personal altamente calificado. • Capacidad creativa para producir nuevas opciones para nuestros clientes. • Convenios con organizaciones nacionales e internacionales interesadas en la promoción del desarrollo. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso por parte de los directivos. • Buena infraestructura para atender los trabajos que se realizan. • Ser pioneros en temas de desarrollo económico local. • Actividad de microfinanzas consolidada. • Confianza con organizaciones que apoyan el microcrédito, desarrollo local y beneficiarios de los programas de CEPRODEL

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y gerente. Parte 4

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Cuáles son sus principales debilidades?	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con resistencia al cambio, con pérdida de valores institucionales. • Poco desempeño por falta de recursos de la Gerencia Social. • Énfasis únicamente en el área de microfinanzas. • Lentitud en la negociación financiera con el Banco Acreedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión de los recursos humanos. • Falta de cohesión y colaboración entre áreas. • Problemas de comunicación institucional. • No existen programas de fidelización de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco comprometido con el trabajo que se realiza. • Poca relación entre las áreas de trabajo. • Se necesitan acciones de fidelización y de captación de nuevos clientes.
¿Qué cree usted que está haciendo mejor la competencia?	La competencia está creando otras empresas, diversificando su quehacer y estableciendo alianzas benéficas de corto plazo (inversionistas privados, etc.).	La competencia en microfinanzas está más enfocada en el microcrédito, en la rentabilidad por encima de todo lo que no hace CEPRODEL, por su alto compromiso social.	La competencia, si se le pudiese llamar así, tuvo la visión y la práctica de capitalizarse invirtiendo, diversificando en otros temas que la hicieron menos vulnerable a la situación cambiante del entorno.
¿Qué aspectos cree que deberían mejorarse para ser más competitivos?	Organizar la institución en función de las distintas áreas de trabajo a partir de las microfinanzas, pero que ya tienen su propia identidad. Ej. Gerencia Social y Gerencia de Crédito.	Debería de revisarse, actualizarse y aprobarse y poner en funcionamiento los manuales que la ley la norma establece para el funcionamiento institucional así como encontrar mecanismos para comunicar de mejor manera lo que hacemos como organización.	Reorganizar esfuerzos para dar mayor desarrollo a cada uno de los programas y no enfocarnos únicamente en microcrédito. Organizar la gestión de financiamiento externo a partir de la solución de los diferendos con el Banco Acreedor.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y Gerente. Parte 5

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Cuáles deberían ser los principales cambios que debería experimentar CEPRODEL?	Alinear, armonizar y articular la estrategia, las políticas, los esfuerzos de consecución de recursos y mejorar el comportamiento de los trabajadores. Motivar a nuestros trabajadores para que sientan como propia la organización, que la sientan, la vivan. Trabajar para fortalecer todos nuestros programas y brindar cada vez mejores servicios.	Ajustes organizacionales y de funcionamiento considerando la legislación vigente y de las pocas oportunidades de alianza y cooperación que quedan en la actualidad.	Actualizar, en función de los signos de los tiempos, el quehacer de CEPRODEL, vale mencionar que hay una especie de estigma alrededor de las ONG y la tendencia es a convertirse en sociedades anónimas.
¿Qué rumbo cree usted que debería tomar?	Lograr el funcionamiento tanto de la fundación con su misión y visión y una empresa mercantil de intermediación financiera.	Mejorar nuestro desempeño financiero, recuperando parte del patrimonio con la negociación en marcha con el Banco Acreedor e invertir en otros productos financieros.	Consolidar las mejores experiencias, mejorar la condición patrimonial, realizar un fondeo inteligente con grupos e instituciones con las que ya se tuvo experiencia anterior. Finalmente hacer ajustes que considere el Plan Nacional de Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y Gerente. Parte 6

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Cómo califica la relación con los proveedores de fondos?	En este momento traumática, la crisis del movimiento No Pago y la salida estrepitosa de los proveedores de fondo del año 2009 ha significado para esta organización un pacto significativo. A pesar de eso hay una buena opinión y deseo de seguir cooperando con nosotros.	El comportamiento de los proveedores de fondo ha sido especulativo antes de la crisis exigían crecer hasta el 30% anual. En el año 2009 retiraron todo el financiamiento que tenían para Nicaragua sin medir la consecuencia de esta decisión pero en la actualidad se están estableciendo caminos de encuentros.	Los proveedores de fondos europeos que fueron los más dinámicos en los últimos 15 años se han retirado de Nicaragua por las crisis de sus bancos. Los aliados que tenemos holandeses y norteamericanos a pesar de sus preocupaciones continúan apoyando nuestros proyectos.
¿Cómo podría definir el mercado objetivo de CEPRODEL?	Una buena parte del mercado objetivo fue determinado por los proveedores de fondos. En las negociaciones, ejercimos nuestra influencia y competencias para determinar el perfil del cliente. Son micro y pequeños productores y comerciantes, trabajadores que necesitan una línea de crédito de consumo y, en los últimos años, créditos de construcción y mejoras de viviendas.	Buena parte de nuestros clientes son mujeres cabeza de familia que, día a día, se convierten en el principal soporte de sus hogares con actividades comerciales y para mejoramiento de viviendas que se ven imposibilitados de conseguir un crédito en la banca formal.	Principalmente pequeños y micro productores, y comerciantes que, en su mayoría son mujeres. Asimismo, se ha desarrollado como clientes a las familias que no cuentan con recursos para el mejoramiento de sus viviendas y se han desarrollado acciones de reconversión productiva.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Resultados de las entrevistas a miembros de la Junta Directiva y Gerente. Parte 7

Preguntas	Presidente	Gerente	Tesorero
¿Considera que se está cumpliendo con las expectativas de los clientes?	En general sí, pero una buena cantidad de ellos requieren montos que superan nuestras posibilidades y capacidades y además de lo anterior no estamos brindando asistencia técnica.	Considero que sí pero es necesario diseñar nuevos productos financieros para ampliar nuestra relación con los beneficiarios y mejorar su fidelización, así como también ampliar el número de clientes.	En gran medida sí, sería importante desarrollar otros productos financieros, como líneas de crédito para responder a las nuevas necesidades de los clientes, más aún sería importante desarrollar nuevos productos asociados al tema del medio ambiente y de asistencia técnica.
¿Deberían definirse nuevos segmentos?	En la medida que reorganicemos y pongamos las alianzas y estructuras organizativas en función de los cambios que se están produciendo en Nicaragua, seguramente definiremos nuevos segmentos.	Sí, eso es importante, no tenemos una estructura de investigación que nos permita hacer estudios bien elaborados lo cual deberá de resolverse de alguna manera. Si la sociedad cambia hay que cambiar en lo posible,	Considero que sí, se están realizando algunas proyecciones de mercado e indica que eso es algo fundamental.
En el momento actual y en su visión de futuro ¿cómo serán las alianzas y las oportunidades de trabajo conjunto con sus organizaciones gremiales o el gobierno si fuera posible?	Sería óptimo que se pudiese corporativizar el trabajo de las intermediarias pero este propósito es casi utópico. La competencia nos desune, los recursos son escasos y los beneficiarios de los créditos son los mismos a menos que cambien algunas circunstancias, esto no será posible.	Hay buenas relaciones con las instituciones miembros de ASOMIF pero esta organización no representa debidamente al sector y eso debilita la posibilidad de cooperación y trabajo conjunto.	Tal como están funcionando las fundaciones e intermediarias financieras, no se vislumbra en esta economía de mercado la posibilidad de cooperación y alianzas. Cada quien lucha por optimizar y eficientizar sus recursos sobre todo de ahora que las microfinancieras son empresas mercantiles.

Fuente: Elaboración propia

Principales hallazgos

Misión y visión

Los miembros de la Junta Directiva y el Gerente concuerdan en que la misión y la visión de la organización deberían ajustarse, debido a todos los cambios políticos, sociales y económicos que han hecho de CEPRODEL una organización diferente de la concebida en sus orígenes. Asimismo, comentan que es necesario actualizarla, considerando las actividades que, hoy por hoy, definen a CEPRODEL.

Imagen

Según lo expresado por los entrevistados, CEPRODEL proyecta una imagen de buenas relaciones con los actores con los que se relaciona; con énfasis, mayormente, en lo crediticio y, ahora, se proyecta en temas de vivienda y emprendedurismo. Sin embargo, a los miembros de la Junta Directiva, les gustaría que la organización proyectara una imagen de solidaridad, responsabilidad y de una organización financieramente sólida, con fuerte incidencia en los sectores con los que trabaja.

Además de lo anterior, recalcan que lo que hace diferente a CEPRODEL del resto es el hecho de haber sido los pioneros en temas de desarrollo económico local y que, hoy en día, se los sigue reconociendo como el referente para tener en cuenta en dicho tema.

Clientes

Los miembros de la Junta Directiva definen a los clientes de la siguiente manera:

- Mujeres que día a día se convierten en el principal soporte de sus hogares.
- Pequeños y microempresarios y comerciantes que se ven imposibilitados de conseguir un crédito por las restricciones bancarias existentes.
- Familias que no cuentan con los recursos para acceder a créditos de construcción y mejoras de vivienda.

Sin embargo, recalcan que, para satisfacer mejor a sus clientes, se debe desarrollar mejor la oferta de productos que poseen, de tal manera, que puedan fidelizar y, a la vez, aumentar el número de clientes.

Desempeño

Los principales motores que impulsan el quehacer de la organización son, principalmente, los clientes y las relaciones con ellos, los reconocimientos recibidos por los esfuerzos que han realizado a través de los años, por promover el desarrollo local en el país.

El trabajo que se realiza apunta a mantener la imagen que se tiene a nivel externo, como una organización preocupada por mejorar la situación de las familias nicaragüenses que se encuentran en condiciones de pobreza.

Los miembros de la Junta, expresaron que si bien es cierto, a partir de la crisis financiera del año 2008, muchos de los cooperantes abandonaron el país, hubo disminución del número de clientes y hubo esfuerzos, por parte de algunos sectores de la sociedad, por desprestigiar el trabajo de las microfinancieras del país; hoy en día, se reconoce la importancia de estas para el desarrollo de la nación.

Fortalezas y Debilidades

Entre las principales fortalezas contamos con las siguientes:

- Calidad con la que trabajan y compromiso por parte de los directivos.
- Prestigio institucional, en los medios en los que se desempeña la organización.
- Personal altamente calificado.
- Capacidad creativa para producir nuevas opciones para nuestros clientes.
- Agencias en diversos puntos clave del país.
- Convenios con organizaciones nacionales e internacionales interesadas en la promoción del desarrollo.

- Pioneros en temas de desarrollo económico local.
- Actividad de microfinanzas consolidada.
- Recursos operativos importantes, tanto patrimoniales como de financiación al desarrollo.
- Confianza con organizaciones que apoyan el microcrédito, desarrollo local y beneficiarios de los programas de CEPRODEL

Debilidades

- Personal con resistencia al cambio, con pérdida de valores institucionales.
- Falta de gestión de los RR. HH.
- Falta de cohesión y colaboración entre áreas.
- Problemas de comunicación institucional.
- Énfasis únicamente en el área de microfinanzas.
- Inexistencia de programas de fidelización de clientes.
- Lentitud en la negociación financiera con el Banco Acreedor.
- Poco desempeño por falta de recursos de la Gerencia Social.

Cambios que debe experimentar CEPRODEL

Según la Junta Directiva y el Gerente, se deben hacer esfuerzos para actualizar, alinear, articular, ajustar y armonizar la estrategia, las políticas y cada procedimiento para la consecución de recursos de acuerdo a la legislación vigente.

Asimismo, se deben hacer revisiones en los manuales de la organización para ver si es necesario ajustarlos de acuerdo con la situación actual. Se deben realizar mayores esfuerzos para desarrollar cada uno de los programas que se promueven, así como mecanismos adecuadas para comunicarlos y divulgarlos a la población en general.

Hacia dónde ir

Las principales anotaciones que hicieron los entrevistados fueron que se debe mejorar y consolidar el desempeño de la organización, invirtiendo en otros productos financieros. Así como también recuperar parte del patrimonio con la negociación que se encuentra en marcha con el Banco Acreedor.

Asimismo, expresaron que, por todos los acontecimientos económicos internacionales, muchas organizaciones habían retirado sus fondos del país, por lo que debían fortalecer y consolidar las alianzas existentes y buscar nuevas alternativas que permitan desarrollar más los programas con los que se está trabajando para poder satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.

b. Grupos focales

Se decidió utilizar la técnica de grupos focales, con el fin de investigar sentimientos, percepciones, opiniones y conocimientos de los grupos de interés. El propósito fue crear un ambiente distendido que propiciara el intercambio libre de ideas y pensamientos y que esto brindara a los investigadores en menos tiempo y con mucha calidad, información relevante para el propósito de la comprensión y prospección de la realidad que estamos estudiando y que propondremos su planificación. En este caso se decidió realizar grupos focales no solamente a los clientes externos sino también a los internos.

Como mencionan Balcázar, González, López, Gurrola y Moysén (2005):

Esta técnica permite organizar grupos de discusión alrededor de una temática, la cual es elegida por el investigador. Además, se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas de un grupo de forma libre y espontánea, guiados por un facilitador o moderador (p. 129).

Una vez definidos los grupos objetivos, se elaboraron los cuestionarios⁹ con preguntas abiertas de tal manera que las personas pudieran contestar de manera libre y espontánea, y así poder obtener la mayor cantidad de información posible para la investigación.

Posteriormente, se invitó a los participantes y se les pidió su colaboración para la llevar a cabo la actividad. En dicha invitación se fijaba la fecha, el lugar y el objetivo del estudio.

Colaboradores de CEPRODEL

En el caso de los colaboradores o trabajadores de la organización, se realizaron dos grupos focales en las dos principales oficinas. El primero se llevó a cabo en la ciudad de Managua donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores.

Se seleccionó personal de ambos sexos y de las diferentes áreas que componen la organización con el fin de conocer las diferentes percepciones que podrían tener los participantes, de acuerdo a su experiencia actual como parte de CEPRODEL.

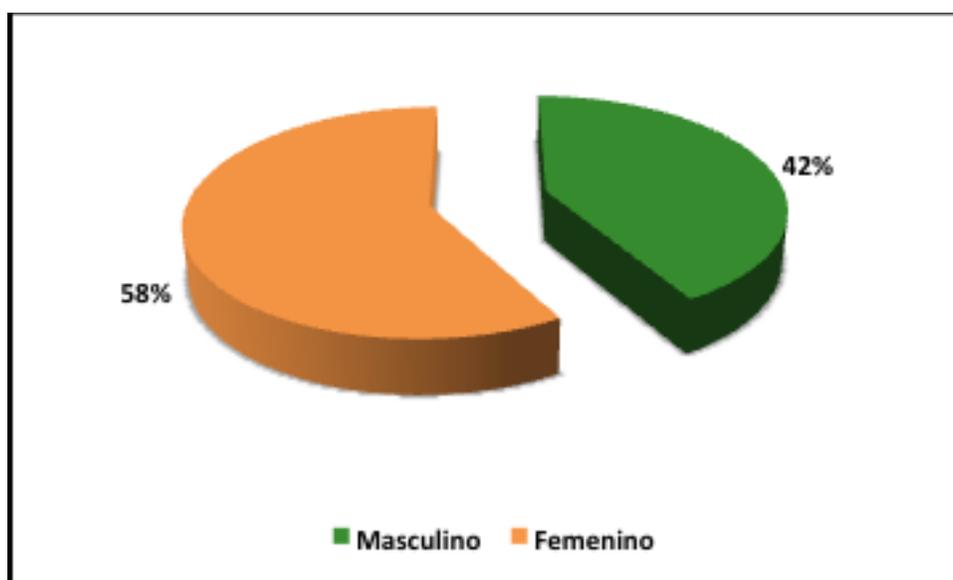
Tabla 15. Datos Generales del grupo focal 1. Colaboradores

<i>Fecha del grupo focal</i>	11 de mayo de 2016
<i>Lugar de realización</i>	Managua
<i>Número de participantes</i>	12
<i>Áreas de trabajo</i>	Cartera y Cobro, Talento Humano, Administración, Finanzas, Informática, Servicios Generales.
<i>Hora de inicio</i>	2:16 pm
<i>Hora de finalización</i>	3:54 pm

Fuente: Elaboración propia

⁹ Ver Anexos 11.1 y 11.2

Ilustración 5. Sexo Grupo Focal 1. Colaboradores



Fuente: Elaboración propia

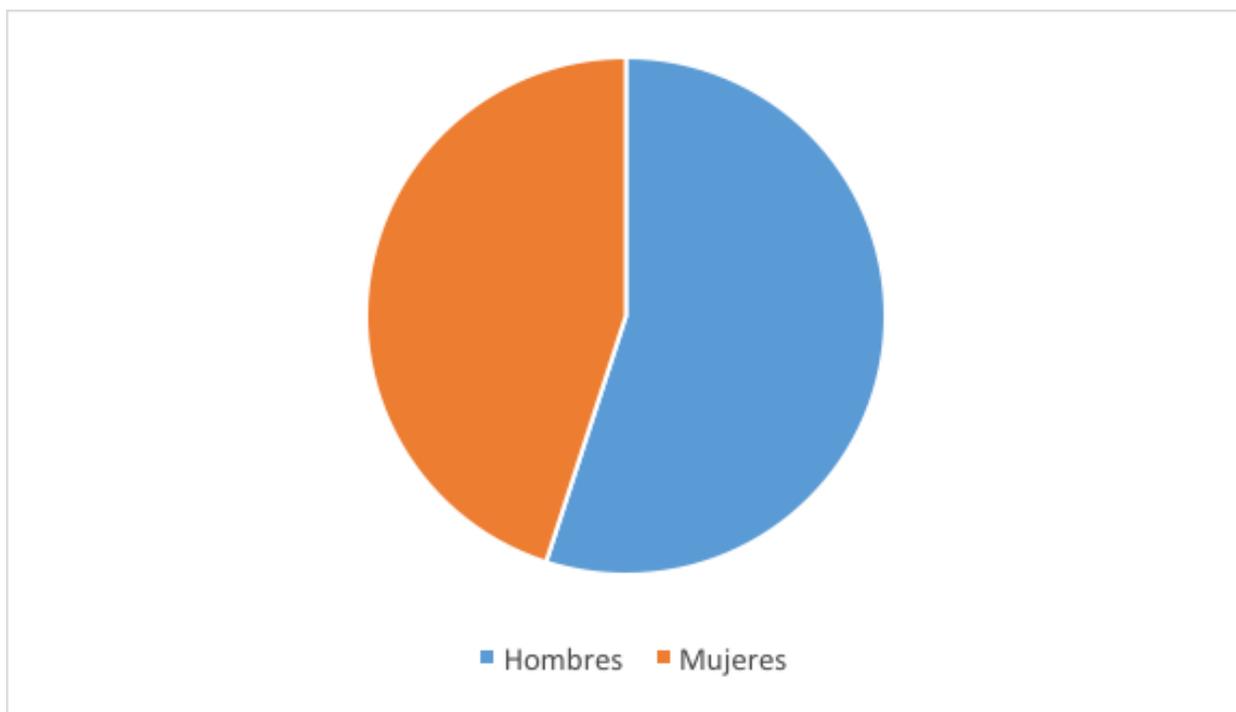
El segundo grupo focal se realizó en la ciudad León y, al igual que en el grupo focal anterior, se seleccionaron personas de ambos sexos y de las diferentes áreas buscando de alguna manera, la heterogeneidad entre ellos.

Tabla 16. Datos generales del grupo focal 2. Colaboradores

<i>Fecha del grupo focal</i>	12 de mayo de 2016
<i>Lugar de realización</i>	León
<i>Número de participantes</i>	8
<i>Áreas de trabajo</i>	Cartera y Cobro, Talento Humano, Administración, Finanzas, Informática, Servicios Generales.
<i>Hora de inicio</i>	9:07 am
<i>Hora de finalización</i>	10:45 am

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Sexo del Grupo Focal 2. Colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Principales hallazgos.

Misión y visión:

Se les pidió a los participantes de ambos grupos focales que escribieran, en una hoja de papel, la misión y la visión de CEPRODEL. Una vez que todos entregaron, se procedió a leer, de manera anónima y aleatoria, algunas de las redacciones hechas a fin de que de esa forma conocieran lo que el resto de sus compañeros creía que era la misión y visión de la organización.

Luego de esto, se les preguntó qué opinaban acerca de los diferentes puntos de vista, y los participantes concordaban que, a pesar de los años de trabajo que tienen en la organización, nunca se habían interesado en conocerla, ni tampoco las autoridades por presentarla para que ellos la sintieran como propia. Incluso en uno de los grupos focales, un participante manifestó que sabía que existía una misión, pero que era algo

confusa al tratar de abarcar tantas cosas, opinión con la que todos estuvieron de acuerdo.

La mayoría de participantes conocía las diferentes actividades que realiza la organización, pero no la razón, es decir la misión como tal. Esto, obviamente, hace que no todos los miembros de la organización no se sientan identificados con la misión ni la visión que posee CEPRODEL.

Imagen

La imagen que proyecta una organización es de vital importancia, puesto que, a través de ella, todos los actores con los que se relaciona podrán hacerse una idea acerca de su esencia, cultura y razón de ser.

Para los trabajadores de CEPRODEL, la imagen que la organización proyecta es de respeto, confianza y solidaridad hacia las personas que poseen menos recursos económicos y que no pueden acceder fácilmente a un préstamo por todas las restricciones bancarias existentes.

Sin embargo, los participantes opinaban que la proyección hacia fuera, podría ser totalmente diferente de lo que ellos pensaban, por todas las opiniones de desprestigio que sectores de la población y el mismo Gobierno expresan acerca del trabajo de las microfinancieras, por lo que consideraban necesario realizar ajustes o actualizaciones en lo que a imagen se refiere si se pretende cambiar esa percepción y dejar huella en la población.

Como parte de la imagen e identidad de la organización, mencionaban que hasta ellos pueden llegar a confundirse cuando se hacen adaptaciones al logo actual y que, a pesar de los cambios que se hacían, no entendían en qué consistía ni qué significaba.

A la vez, la mayoría les parecía algo anticuado y poco moderno, al compararlo con el resto de organizaciones similares.

Clientes

“¿Quiénes son los clientes de CEPRODEL?” fue una de las preguntas en las que rápido se llegó a un acuerdo. Se los describió de esta manera:

- Pequeños productores.
- Comerciantes.
- Personas de bajos recursos que desean mejorar su nivel de vida.

¿Cómo nos ven los clientes?

Como una organización que les brinda el servicio que tanto necesitaban. Como la salvación que esperaban al no poder acceder fácilmente a un crédito de la banca convencional, por no poder cumplir con los requisitos. Según palabras de un empleado: “Nos ven como la oportunidad para mejorar su casa, su negocio”.

Clima laboral y desempeño

A pesar de que los colaboradores manifestaban que existe un clima de trabajo tranquilo, agradable, de respeto y compañerismo; consideraban que hacen falta actividades de integración de los diferentes equipos de trabajo, así como entre el resto de las áreas de la organización. En palabras de un participante: “Cada área es como una isla, aislada de las demás y sin interacción”.

Esto, a su vez, no ha permitido que se establezcan relaciones sólidas, sino solamente dentro de lo estrictamente laboral, provocando, en ocasiones, que surjan tensiones y poca cooperación con personas de otras áreas.

En cuanto al desempeño, en general, consideraban que su trabajo es importante para el desarrollo de las diferentes actividades que ejecuta CEPRODEL, sin embargo, no sentían que sea reconocido; las evaluaciones de desempeño son mecánicas no existe feedback para mejorar en lo que se está fallando. No hay tampoco un programa de estímulos o incentivos por buen desempeño. “Siempre es grato saber que tu trabajo está bien hecho”.

Entre las recomendaciones que hacen para estimularlos se mencionaron las siguientes:

- Actividades de esparcimiento e integración.
- Becas para estudio.
- Renovar la práctica de reconocimientos a los mejores empleados.
- Cursos de actualización de conocimientos.
- Elevar la calidad de las capacitaciones.

Principales fortalezas de la organización:

Uno de los puntos que los participantes consideraban importante era la buena imagen que posee CEPRODEL en los sectores en los que se desenvuelve. Proyecta confianza y credibilidad, que son características que organizaciones como esta deben poseer (a pesar la problemática descrita con el Banco Acreedor).

Se trata de una organización que se ha preocupado por buscar soluciones y diferentes opciones para mejorar la vida de las personas con menos recursos económicos, a diferencia de otras organizaciones, que se preocupan por únicamente obtener ganancias.

Ha sido reconocido como uno de los principales promotores de la Ley de Vivienda Digna en Nicaragua y de la Red Nacional de Vivienda.

Cuenta con personal calificado en todas las áreas que componen la organización. Asimismo, los colaboradores consideraban que el hecho de contar con agencias en

puntos estratégicos del territorio nacional es una fortaleza, puesto que se ha podido beneficiar a cientos de personas de escasos recursos.

El trabajo gira en torno a brindar un servicio rápido, en un ambiente de respeto y solidaridad hacia los clientes.

Y por último, pero no menos importante, cuenta con el apoyo de organizaciones nacionales y extranjeras interesadas en promover el desarrollo local aunque en esta actividad el trabajo ha disminuido significativamente en los últimos años.

Principales problemas:

- Personal poco comprometido con la misión y visión de la organización.
- Rechazo por parte de los trabajadores en cuanto a las herramientas tecnológicas que ha adquirido la organización para mejorar los procesos. Esto, en parte, porque no se ha explicado el uso e importancia de estas.
- Escasa comunicación entre las diferentes áreas.
- Falta de herramientas de comunicación para dar a conocer el quehacer de la organización.
- Poco desarrollo del resto de las áreas en comparación al área de microfinanzas.
- Inexistencia de planes de capacitación para el personal.
- Falta de mecanismos para fidelizar a los clientes.
- Falta de recursos suficientes para atender la demanda de los clientes.

Clientes

En el caso de los clientes, se realizaron siete grupos focales en las principales agencias que posee la organización (dos en la ciudad de Managua, dos en el municipio de Telica, dos en la ciudad de León y uno en la ciudad de Chinandega).

Se seleccionaron clientes que hubiesen recibido más de un crédito, que fuesen de géneros diferentes y que hubieran hecho uso de diferentes servicios de los que se

ofertan. La hora fue fijada de acuerdo a la disponibilidad de los participantes y se agruparon en función de eso. La distribución de los grupos focales se hizo de la siguiente manera:

Tabla 17. Datos generales de los grupos focales de clientes. Managua

	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2
Sucursal	Managua	
Fecha	13 de mayo 2016	
Lugar	Sala de conferencias, Oficina Central, Bolonia	
Número de participantes	12	10
Producto	Crédito para desarrollo familiar Crédito para comercio Crédito micro y pequeños productores Jóvenes emprendedores Desarrollo Familiar Crédito familiar.	
Hora de inicio	9:45 am	2:15 pm
Hora de finalización	11:05 am	3:48 pm

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Datos generales de los grupos focales de clientes. León

	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2
Sucursal	León	
Fecha	14 de mayo	
Lugar	Oficinas León	
Número de participantes	10	10
Producto	Crédito para desarrollo familiar Crédito agrícola Crédito para comercio	
Hora de inicio	10:05 am	3:11 pm
Hora de finalización	11:15 am	4:28 pm

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Datos generales de los grupos focales de clientes. San Rafael del Sur

	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2
--	---------------	---------------

Sucursal	San Rafael del Sur	
Fecha	16 de mayo	
Lugar	Oficinas San Rafael	
Número de participantes	9	12
Producto	Crédito para desarrollo familiar Crédito para comercio Crédito micro y pequeños productores Jóvenes emprendedores Crédito familiar.	
Hora de inicio	9:45 am	2:15 pm
Hora de finalización	11:05 am	3:48 pm

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Datos generales de los grupos focales de clientes. Chinandega

	Grupo Focal 1	
Sucursal	Chinandega	
Fecha	17 de mayo	
Lugar	Oficina Sucursal Chinandega	
Número de participantes		
Producto	Crédito para desarrollo familiar Crédito agrícola Crédito para comercio Jóvenes emprendedores	
Hora de inicio	10:45 am	
Hora de finalización	12:05 pm	

Fuente: Elaboración propia

Principales Hallazgos

Conocimientos sobre CEPRODEL

Es importante destacar que en los grupos focales la mayoría de las personas conocían la organización por referencias. Dichas referencias eran dadas por familiares, amigos y vecinos, de acuerdo a la experiencia que ellos habían tenido con CEPRODEL.

Otros medios por los cuales se informaron fueron vallas publicitarias, reportajes en periódicos, página web y promotores de CEPRODEL. Un dato importante con respecto

a esto es que en los dos grupos focales realizados en la ciudad de Managua, los promotores no fueron mencionados como informantes acerca del quehacer de la organización, lo contrario de lo que sucede en otras ciudades.

Los participantes ven a CEPRODEL como la organización que los ha ayudado a mejorar sus negocios, a través de los préstamos que han obtenido, después de que en los bancos se los hubiesen negado en múltiples ocasiones.

Es importante recalcar que, en promedio han sido clientes de CEPRODEL por cuatro años y ni siquiera así conocen a ciencia cierta cuáles son los proyectos que realiza la organización.

Asimismo, en cuanto a la imagen que posee la organización, concordaban mucho en algunos aspectos tales como confianza, respeto, solidaridad, credibilidad y atención adecuada. En cuatro de los grupos focales mencionaban que, a pesar de que esa es la imagen que ellos percibían, se debería de tratar de comunicar más acerca del quehacer de la organización, aunque la mayoría no sabían ni porque lo hacían ni qué es lo que hacen.

Aspectos por considerar en la elección de una organización

En este punto se les pidió a los participantes que mencionaran cuáles eran los principales aspectos que ellos tomaban en cuenta en el momento de determinar a qué empresa acudirían. Se escribieron en papel y luego se pidió que categorizaran en orden de importancia cada aspecto. De esta manera, se pretendía conocer cuáles eran los más impactantes para ellos en el momento de elegir la organización.

Las cinco opciones que sobresalieron más fueron las siguientes:

- Referencias: Las experiencias y los relatos de los demás son importantes porque dan una visión más allá de lo que puede proyectar la organización.

- Cercanía: Que las agencias se encuentren en un punto céntrico, al que puedan tener acceso fácil.
- Seguridad: Sentimiento que necesitan tener para no terminar pagando de más o que les quiten sus pertenencias.
- Atención al cliente: Elemento importante para tomar en cuenta cuando el cliente, en este caso, ha sido discriminado por su condición social y económica, por lo que hacerlos sentir respetados y tomados en cuenta es una asignatura necesaria.
- Plan de pagos: Que la empresa les organice un plan de pagos ajustados a sus posibilidades.

Atención al cliente

Como se mencionó en el punto anterior, la atención al cliente desempeña un papel importante para las personas que acuden a una organización para solicitar un préstamo o un servicio.

En general, los clientes expresaron haber sido atendidos con respeto, cordialidad y amabilidad. Como menciona uno de ellos: “Al inicio fue incómodo, por llegar a solicitar un crédito, pero el oficial de crédito que me atendió me hizo sentir tranquilo”.

No obstante, en algunos casos aislados, decían que el trato fue demasiado serio e impersonal, lo que no facilitó la comunicación entre cliente y oficial de crédito; además, que esa situación los hacía sentir muy incómodos.

Comparación con la competencia

Se les preguntó a los clientes si tenían experiencias previas con organizaciones similares a CEPRODEL para poder, luego, hacer una comparación y determinar de qué manera ven a la organización objeto de estudio.

Al pedirles que compararan a CEPRODEL con la competencia, expresaban que era “una organización más abierta e interesada en apoyarles no como las otras, que sólo pensaban en su dinero”. Dentro de las otras características que destacaban se encontraban mayor seguridad, mejor atención, trato, resolución y escucha más rápida a sus peticiones y problemas.

Problemas y recomendaciones

En cuanto a los problemas más frecuentes que han experimentado con el servicio de CEPRODEL, podemos mencionar los siguientes:

- Mucho tiempo de espera para ser atendido.
- Poca explicación por parte de los oficiales con respecto a los plazos y fechas
- Demoras en las aprobaciones de crédito.

Otros problemas que se mencionaron:

- Lejanía de las oficinas.
- Horarios poco flexibles para la gente que vive lejos.
- Sensación de acoso por parte de los cobradores.

Las recomendaciones que hicieron para mejorar el servicio que se les ofrecía fueron:

- Mejorar el proceso de respuesta a los clientes.
- Mejorar la atención en cuanto a los tiempos de espera para ser atendidos.

- Comunicar los programas que existen para que los clientes puedan hacer uso de alguno que les interese.
- Contar con mayor presencia en ferias y actividades populares para darse a conocer (patrocinios) y, de esa manera, también ellos como clientes podrían presentar sus productos.
- Mejorar los espacios de espera para estar más cómodos mientras aguardan ser atendidos.
- Ayudar a los clientes que poseen negocios con alguna asesoría para invertir mejor el dinero.
- Ser flexibles con los horarios. (Comentaban que, a veces, llegaban 5 min después de la hora y ya no los atendían, cuando, a lo mejor, pasaban toda la tarde viajando para llegar).

c. Conclusiones de la investigación

El objetivo de la investigación realizada era conocer los puntos de vista de los Directivos de la organización, así como también profundizar e indagar acerca de los conocimientos, las expectativas y los sentimientos de los trabajadores y las personas beneficiadas por los servicios ofrecidos por CEPRODEL.

Uno de los hallazgos más importantes es que los directivos concordaron en que los trabajadores no están comprometidos con la misión y visión de la organización. Por otra parte, conocían de la existencia de la misión, pero no se sentían identificados con ella, o porque no la entendían o porque nunca la necesitaron para desempeñar el día a día de su trabajo.

Claramente, los trabajadores piensan que su trabajo es importante para el desarrollo de las actividades diarias de la organización, sin embargo, no existe ningún tipo de reconocimiento especial por el trabajo realizado, ya que no existe retroalimentación con respecto a las evaluaciones de desempeño y que el proceso de capacitación y actualización de conocimientos es deficiente.

Asimismo, se concuerda que, a pesar de que el clima de trabajo es considerado tranquilo, no se ha logrado crear la cohesión necesaria entre las diferentes áreas de trabajo; cada una trabaja como si fuera una unidad independiente de la otra. Por otro lado, tampoco existen actividades de integración y colaboración entre los trabajadores fomentando, de esta manera, la cooperación únicamente con los miembros de su equipo y no con el resto de áreas de la organización.

Desde el punto de vista del cliente, la seguridad, la existencia de un plan de pagos acorde a sus posibilidades, la atención al cliente y las referencias que les proporcionen familiares y amigos son los aspectos más importantes en el momento de seleccionar una organización como esta. Por lo tanto, ofrecer productos ajustados a las necesidades de los clientes, tratarlos con respeto, consideración y empatía, y cuidar la imagen que quiere proyectar la organización se convierten en factores por tomar en

cuenta a fin de crear valor para el cliente y, así, conseguir su permanencia en la organización.

Es importante también recalcar que, a pesar de los esfuerzos de la organización por llegar a los sectores más vulnerables, no se utilizan las herramientas de comunicación necesarias para divulgar la misión ni los proyectos que se están ejecutando, por lo que el impacto que pueden tener se ve afectado en cierta medida, al no saber proyectar al público en general el quehacer de CEPRODEL.

Como parte de las fortalezas más sobresalientes de la organización se encuentran los convenios existentes con organizaciones nacionales e internacionales, que han depositado su confianza en CEPRODEL, por el prestigio que se ha ganado en los sectores en los que se desenvuelve. Asimismo, cuenta con el apoyo y respaldo de varios gobiernos locales, donde el trabajo de la organización tiene mayor incidencia.

También se puede mencionar que la organización cuenta con recursos humanos calificados, sucursales en puntos clave para su desarrollo y el hecho de ser pionera en temas de desarrollo económico local.

d. FODA

En la elaboración del FODA se emplearon en técnicas generalmente aceptadas tal y como se indica en la amplia bibliografía y experiencia existente.

La ventaja comparativa en la realización del FODA, fue la experiencia en la utilización de la herramienta y el dominio de la realidad de CEPRODEL.

De forma individual se hicieron anotaciones de las 4 variables en los Focus Group como en las entrevistas realizadas y se contrastaron con la misión, visión y valores de la institución. Se integraron y sistematizaron las conclusiones y se elaboraron las tareas tal y como se expresan en el documento de presentación del informe de trabajo.

Tabla 21. FODA CEPRODEL

<p>Fortalezas</p>	<p>F1. Cuenta con prestigio institucional en los medios en los que se desempeña. F2. Cuenta con recursos humanos altamente calificados. F3. Se caracteriza por sus propuestas innovadoras en los diferentes campos en que se desarrolla. F4. Ha desarrollado una significativa y eficiente actividad de microfinanzas. F5. Cuenta con un portafolio de productos establecido. F6. Posee una amplia red de convenios con organizaciones de desarrollo y cooperación nacionales e internacionales, que respaldan y apoyan a la Institución en sus iniciativas. F7. Posee sucursales en diversos puntos estratégicos del país. F8. Recursos operativos importantes, tanto patrimoniales como de financiación al desarrollo. F9. Pioneros en temas de desarrollo económico local.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>O1. Negociación con el Banco Acreedor que permita mejorar la posición actual de CEPRODEL. O2. Establecimiento de relaciones con organismos internacionales no explotados en la actualidad. O3. Aprovechamiento de los controles de la SIBOIF al otorgamiento de créditos que favorecen el desarrollo de las microfinanzas. O4. Inversionistas privados con interés de participar en los planes de desarrollo financiero de CEPRODEL</p>
<p>Debilidades</p>	<p>D1. Énfasis únicamente en el área de microfinanzas en relación con las demás actividades que realiza la organización. D2. Un limitado esfuerzo en acciones de comunicación y divulgación de resultados y del mismo quehacer de la organización. D3. Sistema de tecnologías de información y comunicación, dedicado exclusivamente a la actividad de intermediación. D4. Infraestructura insuficiente para atender todas las actividades que realiza. D5. Actividades de fidelización de clientes inexistente. D6. Personal poco motivado..</p>
<p>Amenazas</p>	<p>A1. Imposición de nuevas normas limitantes de las operaciones de las instituciones de microfinanzas. A2. Visión errada del Gobierno con respecto a la contribución de las instituciones de microfinanzas. A3. Dificultad creciente para conseguir recursos de crédito en condiciones favorables. A4. Cambios en las tendencias de la cooperación al desarrollo que alejen recursos y proyectos. A5. Cambios en el comportamiento por parte de los usuarios en cuanto a la búsqueda y obtención de créditos.</p>

e. FILOSOFÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como menciona Kluyver (2001):

Debemos aprender a distinguir entre pensamiento estratégico y planeamiento estratégico. Pensamiento estratégico es un proceso utilizado por los líderes de la organización para crear un boceto conciso y claro de la visión. Planeamiento estratégico es un proceso para desarrollar, analizar, comunicar e implementarla estrategia seleccionada (pág.10).

En todo proceso de planificación se requiere que los responsables de tomar decisiones tengan una visión clara y amplia de la realidad en la que se desarrolla una organización. A su vez, se requiere tener una capacidad interpretativa tal, que conlleve una organización y una valoración de cada uno de los elementos que integran o son partes esenciales de la realidad y a partir de la cual, se pretende diseñar y organizar un conjunto de acciones estratégicas.

El primer paso en este proceso es la definición de la misión de la compañía. Si bien es cierto que sabemos que esta se refiere a la razón de ser de una empresa, es necesario establecer ciertos elementos que sirvan para realizar una buena definición. Según menciona Mintzberg (1997), la misión “establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones” (pág. 60).

Al igual que Mintzberg, Thompson y Strickland (2001) expresan que “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes se califica como misión de la compañía” (pág. 4).

Por lo que responder a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es el objetivo de nuestra existencia? ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿qué queremos hacer por ellos? se convierten en preguntas clave que debe contestar toda organización en el momento de establecer su misión, ya que será el camino o el curso que seguirá para aspirar

alcanzar un propósito y, por ende, crear una identidad corporativa que la defina y la diferencie del resto.

Asimismo, es necesario definir cuál será la visión que se tendrá como organización, que no es más que la imagen, el lugar donde se pretende llegar, cómo se quiere ver una organización en un futuro definido, y que sea lo suficientemente claro y motivador para que cada miembro de la organización lo adopte y trabaje como parte del conjunto para lograr su cumplimiento.

Una vez que se ha establecido y se tiene clara la misión y visión, la organización debe definir sus objetivos estratégicos, los cuales responden a las acciones que se deben realizar para lograr su cumplimiento; es decir, aquellos enunciados que permitan orientar la ruta hacia un fin en concreto, en un plazo determinado, que, generalmente, es de 3 a 5 años.

Una vez que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la organización, es necesario crear, entonces, las estrategias para llegar adonde se pretende.

Según Thompson y Strickland (2001):

La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio (pág. 2).

Esto significa que es necesario, también, un nivel de compromiso por parte de los líderes de la organización para poder inspirar y transmitir a sus colaboradores la esencia del nuevo rumbo a seguir, creando sentido de pertenencia y aceptación por parte de estos. Alonso Puig (2004) dice lo siguiente:

Liderar es inspirar, mover en nosotros mismos y en los demás lo más valioso que todos tenemos; es ayudar a otros a alcanzar una altura superior a la que

ellos esperaban, una altura que nosotros sabíamos que estaba a su alcance, aunque ellos desconfiaran (pág. 20).

La elaboración de estrategias presupone, entonces, claridad de los objetivos, para luego definir todas las acciones necesarias, los recursos con los que se cuenta, plazos de tiempo, responsable o encargado de la actividad, entre otras cosas.

f. MATRIZ FODA

Como parte de las herramientas metodológicas, se ha decidido utilizar la matriz DAFO o FODA, que permite identificar por medio del cruce de las Fortalezas y Debilidades con las Amenazas y Oportunidades externas, acciones de mejora posibles considerando la capacidad interna que posee la institución, así como su posición competitiva externa, para detectar cuáles serán las mejores alternativas por seguir.

La idea de la matriz es poder identificar y medir las principales fortalezas y debilidades, y asociarlas con las oportunidades y amenazas que tiene la empresa a nivel externo, para poder crear estrategias que permitan mejorar las condiciones de la organización.

A continuación, se presenta la Matriz DOFA o FODA en la que se detallan las estrategias propuestas al análisis realizado:

Tabla 22. Matriz FODA

	Amenazas	Oportunidades
	<p>A1. Imposición de nuevas normas limitantes de las operaciones de las instituciones de microfinanzas.</p> <p>A2. Visión errada del Gobierno con respecto a la contribución de las instituciones de microfinanzas.</p> <p>A3. Dificultad creciente para conseguir recursos de crédito en condiciones favorables.</p> <p>A4. Cambios en las tendencias de la cooperación al desarrollo que alejen recursos y proyectos.</p> <p>A5. Cambios en el comportamiento por parte de los usuarios en cuanto búsqueda y obtención de créditos.</p>	<p>O1. Negociación con el Banco Acreedor que permita mejorar la posición actual de CEPRODEL.</p> <p>O2. Establecimiento de relaciones con organismos internacionales no explotados en la actualidad.</p> <p>O3. Arovechamiento de los controles de la SIBOIF al otorgamiento de créditos que favorecen el desarrollo de las microfinanzas.</p> <p>O4. Inversionistas privados con interés de participar en los planes de desarrollo financiero de CEPRODEL</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1. Cuenta con prestigio institucional en los medios en los que se desempeña.</p> <p>F2. Cuenta con recursos humanos altamente calificados.</p> <p>F3. Se caracteriza por sus propuestas innovadoras en los diferentes campos en que se desarrolla.</p> <p>F4. Ha desarrollado una significativa y eficiente actividad de microfinanzas.</p> <p>F5. Cuenta con un portafolio de productos establecido.</p> <p>F6. Posee una amplia red de convenios con organizaciones de desarrollo y cooperación nacionales e internacionales, que respaldan y apoyan a la Institución en sus iniciativas.</p> <p>F7. Posee sucursales en diversos puntos estratégicos del país.</p> <p>F8. Recursos operativos importantes, tanto patrimoniales como de financiación al desarrollo.</p> <p>F9. Pioneros en temas de desarrollo económico local.</p>	<p>(FA) ESTRATEGIA/MAXIMIZAR FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS</p> <p>F1.F8.A2. Establecer relaciones, nexos e iniciativas conjuntas con empresas, instancias gremiales e inversionistas privados.</p>	<p>(FO) ESTRATEGIAS/ MAXIMIZAR FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p> <p>F1.O4. Finalizar y aprobar de manera inmediata la estructura organizativa que permita la integración de nuevos socios</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1. Énfasis únicamente en el área de microfinanzas en relación con las demás actividades que realiza la organización.</p> <p>D2. Un limitado esfuerzo en acciones de comunicación y divulgación de resultados y del mismo quehacer de la organización.</p> <p>D3. Sistema de tecnologías de información y comunicación, dedicado exclusivamente a la actividad de intermediación.</p> <p>D4. Infraestructura insuficiente para atender todas las actividades que realiza.</p> <p>D5. Actividades de fidelización de clientes inexistente.</p> <p>D6. Personal poco motivado..</p>	<p>(DA) ESTRATEGIA/MINIMIZAR DEBILIDADES Y AMENAZAS</p> <p>D5.A5 Atraer mayor cantidad de clientes y fidelizar a los ya existentes a través de la creación de una propuesta de valor diferente.</p> <p>D6. A5 Implementación de un Plan de Motivación para crear sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.</p>	<p>(DO) ESTRATEGIAS /MINIMIZAR DEBILIDADES MAXIMIZANDO LAS OPORTUNIDADES</p> <p>D2.O2. Creación de un Plan de comunicación y fortalecimiento de la imagen corporativa de la organización.</p> <p>D1.O1.O2.O3. Impulsar y consolidar las capacidades en los campos de inteligencia de negocios, formulación de proyecto y apoyo a programa de emprendimiento juvenil.</p>

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 2. Planeación Estratégica

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

I. ¿Qué queremos ser?

Una organización comprometida socialmente como agente de cambio, que promueva con su actuación y testimonio el respeto, la honestidad, la solidaridad y la recuperación de la dignidad de los beneficiarios, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de cada uno la población atendida por nuestros programas.

II. Misión

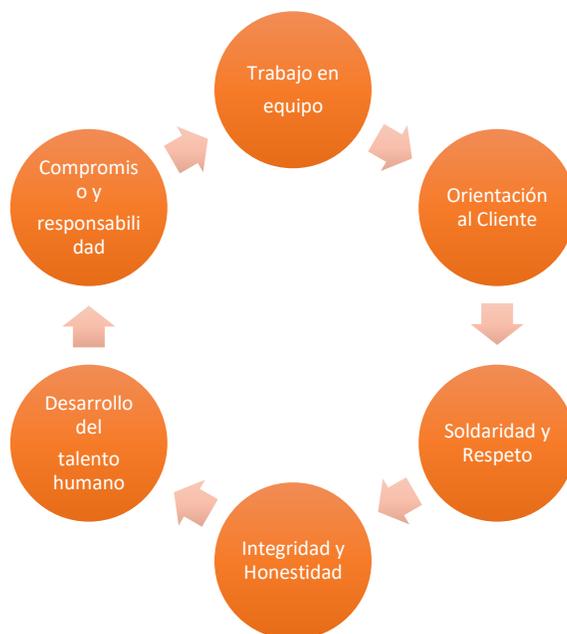
Mejorar la calidad y el nivel de vida de nuestros clientes, al ofrecer productos y servicios que se adapten a su realidad socioeconómica, a través de nuestro compromiso y responsabilidad hacia clientes y trabajadores.

III. Visión

Ser la institución referente como innovadores en temas de desarrollo económico local, reconocida por su capacidad de promover nuevas opciones para satisfacer las necesidades y exigencias de los actores sociales.

IV. Valores

Ilustración 7. Valores propuestos. CEPRODEL



Fuente: Elaboración propia

- *Compromiso y responsabilidad:* Cumplimos nuestras obligaciones con el profesionalismo y seriedad que corresponde a las demandas de los diversos actores que interactúan con nuestra organización. Buscamos la actualización y mejora continua de nuestros conocimientos y capacidades de gestión a fin de potenciar los resultados de la organización.
- *Trabajo en equipo:* Trabajamos siempre unidos para alcanzar las metas establecidas, buscando soluciones en conjunto y, así, ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de nuestros clientes.
- *Integridad y honestidad:* Nuestras acciones están apegadas a las normas establecidas socialmente con sentido de justicia y respeto a las leyes, así como a los socios, colaboradores, clientes y organizaciones que interactúan con el quehacer de nuestra organización.

- *Solidaridad y respeto*: Trabajamos para desarrollar un comportamiento y una actitud que reflejen empatía y respeto por los sentimientos, las opiniones y los comentarios de nuestros socios, clientes, colaboradores y aliados.
- *Orientación al cliente*: Búsqueda permanente de soluciones a las necesidades y demandas de nuestros clientes internos y externos, prestando, así, el mejor servicio y desarrollando de esta manera el vínculo cliente-organización.
- *Desarrollo del talento humano*: Las personas son la vida y la fuerza de CEPRODEL. Con el trabajo, la formación continua, la potencialización de los valores institucionales, el compromiso y la dedicación de los dirigentes y cuadro intermedio y la participación de todos los miembros de CEPRODEL, alcanzaremos el éxito.

V. Objetivos estratégicos

- Aumentar la competitividad de la organización, desarrollando nuevas iniciativas económicas y sociales que permitan aumentar la masa de clientes y fidelizarlos aprovechando la infraestructura tecnológica con que se cuenta en los próximos dos años.
- Ampliar las alianzas y relaciones de cooperación con las agencias e instituciones de financiamiento al desarrollo así como de inversionistas particulares interesados en el desarrollo de esta industria, fortaleciendo, al mismo tiempo, las ya existentes a corto plazo.
- Mejorar las capacidades, competencias y motivación de nuestro talento humano, aspirando a la excelencia y el compromiso necesarios para cumplir con nuestro los objetivos planteados.

VI. Estrategias

De la matriz FODA surgieron las siguientes estrategias:

F1.F8.A2. Establecer relaciones, nexos e iniciativas conjuntas con empresas, instancias gremiales e inversionistas privados.

F1.O4. Finalizar y aprobar de manera inmediata la estructura organizativa que permita la integración de nuevos socios

D5.A5 Atraer mayor cantidad de clientes y fidelizar a los ya existentes a través de la creación de una propuesta de valor diferente.

D6. A5 Implementación de un Plan de Motivación para crear sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.

D2.O3. Creación de un Plan de comunicación y fortalecimiento de la imagen corporativa de la organización.

D1.O1.O2. Impulsar y consolidar las capacidades en los campos de inteligencia de negocios, formulación de proyecto y apoyo a programa de emprendimiento juvenil.

Las acciones estratégicas por desarrollar pretenden mejorar la posición de CEPRODEL en el mercado en que se desempeña, alcanzando la excelencia en cada una de las actividades que realiza como organización, consolidando los procesos actuales y, en su defecto, agregando nuevos elementos que le permitan sobresalir entre el resto de los participantes del sector, superando de forma inmediata el estado de situación agravado por la relación del Banco Acreedor.

Las estrategias de CEPRODEL se organizan, entonces, a partir de los siguientes elementos estratégicos:

a) Talento humano

El sentido de pertenencia e identidad implica el desarrollo de la lealtad y el compromiso de los miembros y trabajadores con la institución, que la organización sea un cuerpo vivo, que funcione de una forma armónica, en pos de enfrentar los desafíos y cumplir las metas.

Esto significa la creación de mecanismos que fomenten una cultura favorable al trabajo en equipo, cooperación, consenso y, también, la creación de otros que permitan mejorar las capacidades del personal, motivándolo e inspirándolo a cumplir con la misión de la organización.

b) Convenios y acuerdos estratégicas

Los acontecimientos sociales y económicos que ha sufrido el mundo en general también dejan su huella en países tan pequeños como Nicaragua, donde la cooperación se convierte en un instrumento esencial para el desarrollo, por ello CEPRODEL debe trabajar en la línea de restablecer relaciones con organismos multilaterales internacionales de ayuda al desarrollo y de cooperación descentralizada. Esto indica que CEPRODEL deberá realizar campañas de promoción y acercamiento a antiguos socios y grupos emergentes en la lucha contra la pobreza en países del tercer mundo.

Esta variable externa es cada día más importante y se tendrán que hacer inversiones variadas, tanto a lo interno como en algunos países en donde funcionan con muchos recursos, organizaciones que intermedian la cooperación descentralizada.

c) Clientes y productos

Conocer al cliente es la primera tarea que toda organización debe realizar. Preguntas como ¿qué hace mi cliente? ¿Qué quiere? ¿Cómo lo quiere? nos ayudan a diseñar productos que, al final de cuentas, son los que satisfarán las necesidades y expectativas de nuestro mercado meta. Esto incluso es coherente con las normativas que establece CONAMI para el funcionamiento de las organizaciones de crédito; esta es una de las normas más importantes que además permite responder a las orientaciones de la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Por esa razón, es necesario, en función de los clientes y la situación socioeconómica del país y las posibilidades de recursos de intermediación que CEPRODEL diseñe, elabore o consolide los productos financieros y acciones sociales que son parte de su misión.

Es necesario, contar con propuestas, productos y acciones ajustados a las necesidades de los clientes, acompañados de un servicio que refleje el compromiso de la organización para servir con eficiencia, eficacia, respeto, solidaridad y responsabilidad el desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros clientes y beneficiarios. Asimismo, es necesaria la implementación de mecanismos y acciones que favorezcan un sentimiento de satisfacción de los clientes y beneficiarios como resultado de la calidad y calidez con que sean tratados.

Un cliente satisfecho es un cliente fiel y será el principal promotor de los productos y servicios que ofrece la organización.

VII. Planes de Acción

Thompson y Strickland (2001) afirman que “la puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente una actividad orientada a la acción” (pág. 17). Por lo que una vez definida la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias de la

organización es necesario desarrollar las actividades, designar responsables de cada una, el plazo de ejecución, los indicadores de medición y los recursos necesarios para ejecutarlas.

Tabla 23. Plan de acción (Convenios y Acuerdos estratégicos)

Factor	Objetivo	Estrategia	Responsable
<p>Convenios y Acuerdos estratégicos.</p>	<p>Ampliar, consolidar y fortalecer la institucionalidad de las relaciones entre CEPRODEL, las agencias e instituciones de financiamiento al desarrollo así como de inversionistas particulares interesados en el desarrollo de esta industria</p>	<p>Establecer relaciones, nexos e iniciativas conjuntas con empresas, instancias gremiales e inversionistas privados.</p>	<p>Gerencia Social, Gerencia General, y operadores y promotores sociales, con la supervisión directa de un miembro de la Junta Directiva nombrado para tal fin.</p>
Actividades por realizar	Meta	Indicador	Recursos necesarios
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un relevamiento y listado de las organismos e instituciones a las que se puede visitar para presentar los programas y proyectos que posee CEPRODEL. • Solicitar reuniones con grupos de interés. • Presentar la nueva organización de CEPRODEL, sus productos y perspectivas. • Presentar planes y proyectos que correspondan a los intereses de inversionistas, organismos internacionales para la realización de convenios. • Realizar visitas internacionales de contacto e intercambio a antiguos aliados de España, Italia, Holanda y Estados Unidos 	<p>Proyectar a CEPRODEL como una nueva organización con un catálogo de proyectos y propuestas de acuerdo a los nuevos tiempos estableciendo convenios de colaboración con cada una de las organizaciones procurando sinergia de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contactados/ Listado de posibles aliados • Reuniones definidas/totales de visitas posibles. • Número de convenios firmados/total de reuniones concertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres para la elaboración de la agenda, catálogos y acciones de visibilización y exposición, programa de reuniones, publicaciones. • Viáticos y costo de talleres. • Viáticos y costo de viajes internacionales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Plan de acción (Clientes)

Factor	Objetivo	Estrategia	Responsable
<p>Clientes.</p>	<p>Aumentar el número de clientes, ofreciendo mayores beneficios.</p>	<p>Atraer mayor cantidad de clientes y fidelizar a los ya existentes.</p>	<p>Gerente de Crédito y Gerentes departamentales</p>
Actividades por realizar	Meta	Indicador	Recursos necesarios
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y organizar el Perfil Integral del Cliente (PIC) fijado como norma esencial de la ley 769 de Fomento y regulación de microfinanzas. • Establecer de una forma rigurosa que las estructuras de Dirección incorporen a su acervo, las normas de organización y regulación establecida en la ley 769. • Elaborar propuesta de beneficios a clientes en dependencia de su clasificación y antigüedad en la organización, como por ejemplo, ser más flexibles con los clientes aplicando de forma rigurosa la Norma sobre protección al usuario • Cursos de atención al cliente utilizando las mejores prácticas de la industria y las bondades contempladas en la ley para el personal que tiene contacto directo con el público (oficiales de crédito), para personalizar el trato y servicio brindado. 	<p>Establecer una categoría de clientes especiales por su comportamiento crediticio y número de créditos otorgados en el tiempo.</p> <p>Sistema de beneficios y Reglamento de aplicación aprobado por la Junta Directiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos optimizada. • Propuesta de beneficios con parámetros definidos. • Cursos otorgados. • Tipología del cliente definido y número de clientes que repiten teniendo como base el PIC. • Cantidad de nuevos clientes/ años anteriores. 	<p>Aplicación, cumplimiento de plan estratégico de IT para depurar y actualizar la base de datos.</p> <p>Mantenimiento y compra de un servidor.</p> <p>Trabajo en equipo de especialistas de crédito.</p> <p>Cursos para el personal, refrigerio y viático para el responsable.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Plan de acción (Comunicación)

Factor	Objetivo	Estrategia	Responsable
<p align="center">Comunicación.</p>	<p>Comunicar y promocionar el quehacer de la organización, resultados y oferta de productos, tanto a nivel interno como externo.</p>	<p>Creación e implementación de un Plan de Comunicación y fortalecimiento de la imagen corporativa</p>	<p>Gerentes, responsables de área, talento humano</p>
Actividades por realizar	Meta	Indicador	Recursos necesarios
<p><i>Comunicación interna:</i> Crear una cultura de comunicación entre las diferentes áreas y que conozcan lo que está aconteciendo en la organización. Las principales actividades que podrían realizarse son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso adecuado de recursos tecnológicos (Intranet) para facilitar la comunicación entre las diferentes áreas. • Email: Enviar por mail interno de la compañía la información/novedad. Puede usarse un asunto común que sea por ejemplo: Novedades de CEPRODEL mas el título de la novedad. • Cartelera de empleados. Colocar ahí carteles con las comunicaciones y actualizarlo semanalmente. Las carteleras deben estar en lugares visibles (entrada, donde los empleados marcan hora de entrada, cerca de los baños, mesas de descanso etc.). • Actividades para empleados/ Team Building: Realización de actividades lúdicas con sus empleados para motivar y asegurar mayor compromiso con la empresa en las que se fomente el trabajo en equipo y se premie el trabajo del mejor. 	<p>Tener mayor comunicación entre las diferentes áreas que permita mayor interacción y fluidez en cada actividad que se realiza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personal que abrió newsletters versus los que lo eliminaron. • Cantidad de Actividades de Team Building 	<p>Intranet actualizada y en función.</p> <p>Contratación de un servidor para emailmarketing.</p> <p>Estadísticas de newsletters</p> <p>Contratación de salón de eventos, local fuera de Managua.</p> <p>Refrigerio, almuerzo para actividad de Team Bulding.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Continuación Plan de acción (Comunicación)

Actividades por realizar	Meta	Indicador	Recursos necesarios
<p><i>Comunicación externa:</i> Se pretende que se den a conocer los programas, proyectos y principales resultados de la organización. Dentro de las actividades propuestas podrían desarrollarse las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Newsletters mensuales sobre la base de datos de organismos con los que trabajen. • Vía pública: Desarrollar una campaña con estética simple y clara, donde se destaquen los teléfonos, mails, lugares a donde la gente puede ir a solicitar sus beneficios con un mensaje claro y directo por el público al que se dirige sobre todo. Estos carteles se pueden ubicar en zonas estratégicas, barrios más carenciados, etc. • Diarios: En diarios también se puede promocionar, por su amplia cobertura. • Prensa: Hacer publireportajes a los medios más masivos para que informen sobre lo que hace CEPRODEL. • Sitio web: Creación y actualización de contenido relevante en el sitio, con call to actions para generar mayor cantidad de leads posibles. • Uso de redes sociales para masificar y dar a conocer el quehacer de CEPRODEL en el mundo digital estableciendo una estrategia de contenido que permita divulgar no solamente los servicios sino también experiencias de clientes internos y externos, organismos y de esa manera, generar mayor empatía con los usuarios de las diferentes redes. • Creación de campañas en Google Adwords para generar mayor cantidad de leads de personas u organizaciones interesadas en los diferentes servicios o proyectos que ofrece CEPRODEL. 	<p>Divulgar y promocionar casos de éxito las actividades y proyectos que realiza CEPRODEL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de newsletters leídos • Cantidad de publicaciones realizadas. • Leads generados por call to actions en la web. • Número de publicaciones en redes sociales de acuerdo a calendarización. • Cantidad de interacciones en las publicaciones. • Alcance de publicaciones en redes sociales. • CTR (Clic Through Rates) en anuncios de Google Adwords. 	<p>Plataforma de email marketing.</p> <p>Información actualizada y lista para ser subida a la web.</p> <p>Community Manager.</p> <p>Calendario de publicaciones en redes sociales.</p> <p>Contratación de proveedor de servicios de Google Adwords.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Plan de acción (Producto)

Factor	Objetivo	Estrategia	Responsable
Producto.	Ofrecer mejores opciones económicas a nuestros clientes a partir de los cambios necesarios que se realizarán en los programas existentes.	Impulsar y consolidar las capacidades en los campos de inteligencia de negocios, emprendedurismo y desarrollo de la actividad crediticia.	Asamblea y Gerencia General
Actividades por realizar	Meta	Indicador	Recursos necesarios
<p>Establecer un equipo de revisión y proposición del instrumental técnico y de intervención, tanto para el área de servicios financieros como no financieros.</p> <p>Repensar y proponer el trabajo de Inteligencia de negocios, asistencia técnica y capacitación.</p> <p>Elaborar nuevos programas de desarrollo local a partir de las experiencias exitosas de los últimos años, con énfasis en incubación de empresas, emprendedurismo y reconversión productiva.</p>	<p>Estructura organizativa creada con los procedimientos debidos.</p> <p>Contar con un listado de cartera de posibles proyectos y estudios.</p> <p>Definir funciones claras y división del trabajo entre la Gerencia Financiera y lo que sería la Gerencia de Desarrollo Local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de nuevos Procedimientos implementados/ total de procedimiento. • Programas en marcha/ total de programas. • Número de experiencias exitosas/total de experiencias. 	<p>Miembros de la Asamblea y Gerente Social.</p> <p>Recursos donados por Conferencia Episcopal Italiana.</p> <p>Donaciones de SOSTENICA.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Plan de acción (Talento Humano)

Factor	Objetivo	Estrategia	Responsable
<p style="text-align: center;">Talento Humano.</p>	<p>Contar con un personal capacitado, responsable motivado y comprometido con la misión de la empresa.</p>	<p>Implementación de un Plan de Evaluación, Motivación y Capacitación para crear sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.</p>	<p>Gerencia de Talento Humano</p>
Actividades por realizar	Meta	Indicador	Recursos necesarios
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de encuestas de clima laboral para identificar los puntos débiles de la organización y la satisfacción de los empleados con los procesos y procedimientos de esta. • Revisión de los factores de la encuesta identificando los más débiles para desarrollar estrategias que permitan darle solución a las problemáticas identificadas. • Aplicar la Norma Conozca a su empleado reflejada en la Ley 769. • Revisión de escala salarial de acuerdo al cargo para promover la satisfacción y homologarlo en función de la industria. • Ajustar evaluaciones del desempeño con el propósito de identificar donde pueden mejorar los empleados en el desempeño de sus tareas en su puesto de trabajo. • Establecer parámetros en la gestión de recursos humanos aplicados en procedimientos tales como en ascensos, promociones y aumentos salariales para evitar arbitrariedades que puedan afectar el tema laboral. • Brindar capacitaciones a los empleados para reforzar los conocimientos técnicos y habilidades que requieren resultados de las evaluaciones del desempeño. • Desarrollar e implementar programas de reconocimientos para los empleados con el fin de incentivar el buen desempeño y crear un sentido de pertenencia. 	<p>Tener un personal comprometido, responsable motivado e identificado con la misión y objetivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Encuesta de Clima Laboral. (Se utilizará como base de futuras encuestas). • Identificación de factores débiles/factores evaluados. • Norma ley 769 funcionando. • Escala revisada. • Evaluaciones realizadas. • Parámetros equitativos de desarrollo profesional definidos. • Capacitaciones realizadas. • Sistema de beneficios desarrollado. 	<p>Elaboración de herramientas por el equipo de Talento humano.</p> <p>Recursos para capacitaciones. Te l</p> <p>Fondos para el plan de beneficios.</p>

Fuente: Elaboración propia

VIII. ESCENARIOS Y SUPUESTOS FINANCIEROS

La presente investigación ha sido dirigida con más énfasis en la parte financiera que es el cuello de botella principal de la institución, fundamentalmente por situaciones generadas por acreedores financieros y por malos entendidos e inadecuadas contrataciones de recursos. Se presenta como factor esencial y eje de resolución de la crisis actual y la guía de perspectiva el escenario financiero y plan de acuerdos que será beneficioso tanto para CEPRODEL como el Banco Acreedor; si este supuesto se convierte en realidad los datos y proyecciones contenidos en el Plan elaborado serán de una gran utilidad a las autoridades y actores más importantes de la organización estudiada.

La situación actual presenta una situación de deuda extraordinaria que es la que se aborda en el flujo. En lo que respecta a los fondos en administración otorgados a Ceprodel es la siguiente:

CONCEPTO	MONTO U\$
Deuda al momento de la demanda en 2015	3,416,223.96
Principal	2,020,878.45
Intereses corrientes	1,010,588.89
Intereses moratorios	384,756.62

En base a las consideraciones realizadas.

Propuesta No.1:

Tomando como referencia los argumentos legales vertidos por el Sistema judicial se propone hacer entrega al Banco Acreedor de toda la cartera endosada por un monto de USD \$ 2, 020,878.45 (Dos millones ochocientos setenta y ocho mil dólares con 45/100). Al descontar 500,000 dólares que se entregaron en mayo del 2015 con el compromiso de que el Banco Acreedor lo aplicara al capital, la cartera a entregar asciende a USD \$ 1, 520,878.45 dólares (Un millón quinientos veinte mil ochocientos setenta y ocho mil dólares con 45/100).

En el cuadro siguiente se presenta la propuesta de entrega de la cartera

<i>Ceprodel</i>		
<i>Propuesta de entrega de cartera endosada al Banco Acreedor</i>		
No	RUBRO	Montos USD
1	<i>Dispensa Total de Intereses</i>	
a.	<i>Intereses Corriente</i>	-
b.	<i>Intereses Moratorios</i>	-
c.	Total principal	2020,878.45
	<i>Abono del 29/05/2015</i>	<i>500,000.00</i>

<i>Ceprodel</i>		
<i>Propuesta de entrega de cartera endosada al Banco Acreedor</i>		
<i>No</i>	<i>RUBRO</i>	<i>Montos USD</i>
	Saldo a Banco Acreedor a ser entregado en cartera	1520,878.45
	Total de cartera a Entregar	1,520,878.45
<i>a</i>	<i>Cartera Arroceros</i>	<i>350,030.58</i>
<i>b</i>	<i>Cartera acogida a ley Moratoria</i>	<i>569,040.61</i>
<i>c.</i>	<i>Cartera reestructurada</i>	<i>601,807.26</i>

Se ha segmentado en tres grupos la cartera a entregar para efectos de que se visualice la situación de la misma.

Cartera producto de la Ley Moratoria

Cabe señalar que en esta cartera se encuentran 201 expedientes de clientes que se acogieron a la Ley Moratoria, para un total de C\$15, 909,294.16 (quince millones novecientos nueve mil doscientos noventa y cuatro con 16/100 de córdobas) equivalentes a USD\$ 569,040.61 dólares de desagregados de la siguiente manera:

Agencia	No. De Créditos	Total Córdobas	Total Dólares *
CONDEGA	25	2,529,575.76	90,477.38
SOMOTILLO	85	5,920,341.54	211,757.65
TELICA	8	946,228.88	33,844.53
SAUCE	68	5,992,152.15	214,326.16
CHINANDEGA	15	520,995.83	18,634.88
TOTAL	201	15,909,294.16	569,040.61

Cartera de crédito dirigido entregada a los arroceros

Por orientaciones del Banco Acreedor, se otorga con fondos propios créditos a cinco cooperativas de arroz con la promesa de que serían reintegrados a la institución, lo cual no sucedió quedando dos cooperativas en mora. La situación de esta cartera es la siguiente:

Cooperativa/Municipio	Situación del Crédito	Total Córdobas	Total Dólares
Sébaco			
<i>18 de Septiembre</i>	<i>Cobro Judicial</i>	<i>6,051,692.07</i>	<i>216,455.77*</i>
<i>Fundación Somos Así por la Paz y la Vida, FUNSAPV</i>	<i>Saneado</i>	<i>2,869,921.53</i>	<i>133,574.81**</i>
TOTAL		<i>8,921,613.60</i>	<i>350,030.58</i>

Cartera reestructurada.

La cartera reestructurada por un monto de USD \$ 601,807.26 dólares se encuentra en categoría D y E. Pertenecen a créditos agrícolas y ganaderos, cuyas garantías son básicamente prendarias.

Asimismo, de solicitarlo el Banco Acreedor hay disposición de colaborar en la gestión de cobranza, dado que su institución pueda hacer ejecutiva esta acción porque cuenta con el respaldo del sistema judicial.

Tomando estos datos como base, se elabora el flujo con una proyección de 10 años con el objetivo de honrar los compromisos y poder crecer en el tiempo.

Tabla de amortización

DESCRIPCION	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	3,519,444	4,495,131	4,138,210	4,264,978	4,295,059	4,730,331	4,714,043	4,701,012	4,690,587	4,682,247	4,588,522
Financiamiento Externo de Fideicomiso:											
PRODEL	1,166,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667
KIVA (tasa cero)	-	100,000	166,500	277,223	461,575	768,523	768,523	768,523	768,523	768,523	768,523
Recuperación de Principal Cartera Existente	754,749	397,167	11,811	6,030							
Recuperación de Principal Financ externo fideicomiso	950,000	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333	1,203,333
Recuperación de Intereses Cartera Fideicomiso:											
PRODEL 55%	21,060	21,048	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIGH 65%	60,624	60,624	60,624	60,624	60,624	60,624	60,624	60,624	60,624	60,624	0
SOSTENICA 80%	147,696	147,696	147,696	147,700							
Recuperación de intereses financ ext . Fideicomiso	25,859	337,465	337,465	337,465	337,465	337,465	337,465	337,465	337,465	337,465	337,465
Recuperación de intereses financ ext . KIVA	-	48,440	80,653	134,287	223,587	372,273	372,273	372,273	372,273	372,273	372,273
Recuperación de intereses Cartera Existente	116,525	286									
Recuperación de intereses nuevos créditos fideicomisos	55,336	713,568.6	704,392.5	704,394.3	640,003.0	640,003.0	640,003.0	640,003.0	640,003.0	640,003.0	613,573.3
Venta de Bienes Adjudicados	220,929	198,836	159,069	127,255	101,804	81,443	65,155	52,124	41,699	33,359	26,687
EGRESOS	3,794,423	3,190,850	2,917,332	2,793,343	2,651,602	2,646,965	2,643,256	2,640,289	2,637,915	2,636,016	2,506,326
Amortización de Prestamos existentes	650,368	160,345	122,000	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Intereses Ptmos. existentes	55,821	24,243	5,729	0	0	0	0	0	0	0	0
Reestructuración Banco Acreedor Pago Principal	50,032	52,053	54,156	56,344	58,621	60,989	63,453	66,016	68,683	71,458	0
Reestructuración Banco Acreedor Pago Interés	23,577	21,556	19,453	17,265	14,988	12,620	10,156	7,593	4,926	2,151	0
Pago de Otros Pasivos Colocac. Préstamos Financiamiento Externos fideicomiso	56,598	45,279	36,223	28,978	23,183	18,546	14,837	11,870	9,496	7,596	6,077
Colocac. Cartera Existentes	1,166,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667	1,266,667
Colocaciones de Fideicomiso:											
PRODEL	18,954	18,943									

DIGH	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562	54,562
SOSTENICA	132,926	132,926	132,926	132,930							
Costos Operativos	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400	1,196,400
Costo de Regulación	11,143	19,294	23,311	37,182	37,182	37,182	37,182	37,182	37,182	37,182	37,182
RELACION I – E	-274,978	1,304,281	1,220,878	1,471,635	1,643,457	2,083,366	2,070,787	2,060,723	2,052,672	2,046,231	2,082,196
DISPONIBILIDAD PARA INVERSION	-274,978	1,304,281	1,220,878	1,471,635	1,643,457	2,083,366	2,070,787	2,060,723	2,052,672	2,046,231	2,082,196
SALDO INICIAL	132,109	-142,869	1,161,412	2,382,290	3,853,925	5,497,383	7,580,748	9,651,535	11,712,258	13,764,930	15,811,162
DISPONIBILIDAD FINAL	-142,869	1,161,412	2,382,290	3,853,925	5,497,383	7,580,748	9,651,535	11,712,258	13,764,930	15,811,162	17,893,358

Con este flujo, no se obtiene disponibilidad de fondos en el primer año, pero a partir del segundo año la disponibilidad financiera irá creciendo en pro de lograr sostener la actividad de CEPRODEL.

El Plan Estratégico no incorpora el flujo de gastos corrientes porque en la actualidad se realizan ajustes de Estados Financieros que se están modificando a partir de negociaciones establecidas y la auditoría externa se encuentra revisando por un lado el impacto de las negociaciones en marcha y por el lado de las autoridades de la organización están en la última fase de revisión interna para bajar gastos no necesarios, reubicación o despido de personal y cierre o compactación de oficinas. Los investigadores contamos con la mayor parte de las hipótesis y decisiones, pero en las reuniones sostenidas con los informantes claves nos han solicitado no revelar información alguna al respecto por el impacto psico-social de algunas medidas. En todo caso, luego de revisar la información nos indican que la propuesta se acerca a los números que está proyectando la institución.

El plan cuenta con datos guías, escenario supuesto y análisis de contenido de la perspectiva futura de la organización estudiada.

Los supuestos de partida, las reflexiones realizadas, las demandas del entorno y las posibilidades reales de financiamiento con que se cuentan hará posible la gestión exitosa de la institución la cual por voluntad de sus dirigentes usarán esta carta de navegación.

Seguramente habrá ajustes, adecuaciones, revisiones permanentes debidas a la dinámica de la actividad microfinanciera y la agregación de nuevas actividades que no se detallan porque son parte de la visión de los dirigentes en el corto y mediano plazo. Como se observa la casi totalidad de la información, actividades, recursos y proyecciones son mas dirigidas a las microfinanzas, pero se prevé que a partir del año tercer se comenzará a realiza acciones en el ámbito de la reconversión productiva con la que tienen mucha experiencia.

IX. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL

CEPRODEL deberá monitorear y dar seguimiento a la gestión que involucra la ejecución de los planes, para determinar si las actividades se están cumpliendo de acuerdo con lo establecido.

En una organización como CEPRODEL, donde las áreas no trabajan de manera conjunta, es difícil introducir una cultura de monitoreo, ya que se requiere de mucha disciplina y trabajo en equipo.

Con las acciones propuestas para talento humano, se espera conseguir la cohesión necesaria de las diferentes áreas que integran la organización y, así, poder hacer cumplir la misión de CEPRODEL.

Se debe crear un comité de monitoreo, evaluación y seguimiento que sea el rector responsable del cumplimiento de estas actividades. Para establecer una cultura de monitoreo y seguimiento, es necesario, primeramente, definir quién será el responsable de las diferentes actividades; luego, habrá que determinar los plazos para la realización de la actividad y, una vez en ejecución, se deberá medir su cumplimiento por medio de los indicadores.

A través de los indicadores establecidos, se estarán midiendo los resultados obtenidos a corto plazo en cada una de las actividades propuestas. Es necesaria la evaluación periódica y la comunicación de los datos obtenidos, para que la organización conozca el estado actual de las actividades que realiza.

A partir de esos resultados, se continuarán o modificarán, según los resultados que se obtengan.

Asimismo, es necesario realizar mesas de trabajo o reuniones con el personal involucrado para conocer qué dificultades se presentaron en el momento de realizar

las diferentes tareas y cómo se resolvieron. De esa manera, se podrán ir mejorando los procesos y creando las acciones necesarias para evitar que el problema vuelva a ocurrir.

En este punto es también necesario contrastar los resultados basados no solamente en los indicadores, sino también en el presupuesto establecido y, así, conocer los desvíos que se tuvieron de acuerdo a lo planteado originalmente.

Los resultados obtenidos tienen que ser comunicados a los empleados y, de esa forma, se asegura que todos estén informados acerca del desempeño y cumplimiento de las actividades que se están realizando. Como se plantea en el plan de acción de comunicación, se pueden utilizar los memos, el correo electrónico o bien colocar en la cartelera de empleado la información concerniente al cumplimiento.

Como parte del proceso, es necesario también reconocer el trabajo de las personas que hayan contribuido con el éxito de las acciones establecidas desde un inicio.

Nombre del indicador	Objetivo	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Período de evaluación	Fuente de información	Unidad responsable del indicador
<i>Convenios y Acuerdos estratégicos</i>	Negociar y lograr acuerdos de pagos con acreedores para hacer frente a las deudas actuales.	(Número de convenios firmados/ Total de reuniones concertadas.)*100	%	Trimestral	Actas firmadas	Gerencia General
<i>Newsletters leídos por organismos</i>	Dar a conocer y generar interés sobre los objetivos, misión y quehacer de la organización a organismos con los que se podría crear una relación de cooperación y apoyo.	(Cantidad de newsletters leídos/ total de newsletters enviados) *100	%	Mensual	Estadísticas plataforma de Newsletter	Gerencia General
		(Cantidad de newsletters eliminados/ total de newsletters enviados)*100	%	Mensual	Estadísticas plataforma de Newsletter	
<i>Nuevos clientes</i>	Colocar 4% adicional en clientes nuevos	(Cantidad de nuevos clientes / Listado de clientes actuales) *100	%	Mensual	Reporte de Gerencia de crédito	Gerencia de crédito, Gerencias departamentales
<i>Team building</i>	Brindar Coaching al personal para enfocarlos a los objetivos de la organización.	(Cantidad de personal en team building / Listado de todo el personal)*100	%	Mensual	Listado de personal presente	Talento Humano
<i>News Letters Leídos por el Personal</i>	Mantener informado al personal de los últimos acontecimientos/proyectos y acciones que está realizando la organización.	Cantidad de personal que lee los news letters / Cantidad de newsletters enviados	%	Mensual	Estadísticas plataforma de Newsletter	Gerentes de área, Talento humano

Nombre del indicador	Objetivo	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Período de evaluación	Fuente de información	Unidad responsable del indicador
<i>Leads generados por call to actions en la web.</i>	Aumentar la captación de leads calificados y poder prospectar nuevos interesados en los servicios ofrecidos.	(Cantidad de visitas/cantidad de consultas recibidas) * 100	%	Mensual	Estadísticas Landing page	Gerencia de crédito, Gerencias departamentales
<i>Número de publicaciones en redes sociales</i>	Dar a conocer a la organización, sus proyectos y programas al público en general	(Cantidad de publicaciones/cantidad de publicaciones calendarizadas)* 100	%	Mensual	Estadísticas de Redes Sociales	Gerencia General
<i>Alcance de publicaciones en redes sociales</i>	Conocer el impacto generado por las publicaciones en las diferentes redes sociales.	Cantidad de personas que vieron el post.	Unidad	Mensual	Estadísticas de Redes Sociales	Gerencia General, Gerentes de área.
<i>Interacciones en las publicaciones.</i>	Conocer si el contenido creado ha sido lo suficientemente viralizable en las redes sociales.	Cantidad de Me Gusta, Comentarios y Compartir	Unidad	Mensual	Estadísticas de Redes Sociales	Gerencia General, Gerentes de área.
<i>CTR (Clic Through Rates) en anuncios de Google Adwords.</i>	Medir la frecuencia con que las personas que ven el anuncio hacen clic en él.	Impresiones/clics recibidos	%	Mensual	Google Adwords Editor	Gerencia General, Gerentes de área.
<i>Programas activos</i>	Determinar qué programas están funcionando correctamente.	Programas en marcha/total de programas)*100	%	Mensual	Informes de gerencia	Gerencia General, Gerentes de área.
<i>Encuesta de Clima Laboral</i>	Realizar encuesta de clima que permita dar seguimiento a los objetivos de Ceprodel	(Identificación de factores débiles/factores evaluados)*100	%	Anual	Resultados Encuesta de Clima Laboral	Talento Humano, Gerentes de área
<i>Capacitaciones</i>	Capacitar al personal de temas de crédito y análisis. Capacitación a oficiales de Cumplimiento en normas PLD/FT	((Número de capacitaciones del período actual/ número de capacitaciones) – 1)*100	%	Semestral	Reporte de capacitaciones	Talento Humano, Gerentes de área

Capítulo 3.

I. Conclusiones

En Centro de Promoción del Desarrollo Local y Superación de la Pobreza CEPRODEL es una organización sin fines de lucro, que desde sus orígenes ha tenido como misión contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias nicaragüenses en situaciones de pobreza a través de los diferentes programas que promueve. Evidencia a través del tiempo una gran capacidad de innovación que se ve obstruida desde el año 2009 en que por la crisis financiera internacional se retira la cooperación especializada en microfinanzas; así mismo, por la emergencia del movimiento no pago que en su primera fase fue estimulado por el gobierno nicaragüense.

En el momento actual, las condiciones del entorno, las exigencias y necesidades de los clientes han cambiado de tal manera que es necesario estudiar y analizar con detenimiento la situación en la que se encuentra la organización y, así, poder elaborar e implementar acciones estratégicas para hacer frente al deterioro de la entidad y poder proponer acciones a los acreedores, a los proveedores de fondo y enfrentar debidamente la competencia que cada día diversifica más el mercado y mantener vigencia en los amplios sectores que atiende.

Como resultado de la investigación realizada, tomando en consideración, conocimientos y opiniones de los principales actores de la organización (Junta Directiva, trabajadores y clientes), se llegó a la conclusión de que existen aspectos en los que se debe trabajar para llegar a cumplir con la misión de CEPRODEL.

La acción sustantiva que las autoridades y principales ejecutivos deben desarrollar y tener los mejores resultados es la negociación con el banco Acreedor; solo resolviendo esta problemática, se puede pensar en la sobrevivencia y consolidación en la nueva etapa de esta organización. Como se puede observar, en esta oportunidad y en este plan en particular, no se identifica como la variable más importante a los clientes, que

conceptualmente son la base de toda organización; en este caso particular, se supera el protocolo porque solo esta negociación puede permitir que se pueda continuar con el funcionamiento de la institución.

En segundo lugar, es necesario atender clientes, que son la base de toda organización, creando los mecanismos necesarios de comunicación, interacción, motivación y estímulo con el fin de crear un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos y la misión de CEPRODEL.

Es pertinente en las nuevas condiciones del país y con la oferta existente que es muy amplia y diversa que aspectos y ofertas deben proponerse a los clientes de toda la vida y a los nuevos clientes a los que debe apuntar CEPRODEL. El diseño de producto es un desafío importante ya que deben ser más atractivos y esto es concomitante con nuevas acciones mercadológicas, ágiles y eficaces que permitan captar una mayor cantidad de clientes nuevos y fidelizar a los ya existentes.

Restablecer en las nuevas condiciones de la organización las alianzas con organismos e instituciones internacionales que fomentan el desarrollo local y cuentan con el instrumento financiero como el mecanismo de desarrollo de la microempresas, cooperativas y asociaciones diversas que generan empleo y que están en la línea del desarrollo de sus comunidades.

Es importante también contar con un plan de comunicación que permita divulgar los resultados, actividades y proyectos que tiene la organización, tanto a nivel interno como externo, lo cual es consonante con las nuevas exigencias de CONAMI ente regulador de las microfinanzas en Nicaragua, e incluso de la unidad de análisis financiero del gobierno, que impone un conjunto de medidas sobre la transparencia de información de la organización.

Los cambios ocurridos desde el 2009 hasta hoy han sido dramáticos y todas las calificaciones adquiridas por CEPRODEL y la imagen corporativa se ha deteriorado

principalmente por los dos factores señalados al inicio de las conclusiones, el éxito del plan de acción y la consecución de las metas propuestas y la reconversión institucional a la que deberán llegar está asociado a tres elementos; la negociación con el banco Acreedor; segundo la voluntad y compromiso de las autoridades de CEPRODEL y sus aliados y tercero la recalificación y mayor compromiso de los trabajadores en los distintos ámbitos institucionales.

La implementación de las estrategias no será posible si no se cuenta con la disposición y voluntad de los directivos, quienes, al final de cuenta, son los responsables de tomar decisiones y quienes tienen como asignatura pendiente comprometer a todo su personal para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

La variable independiente a la que se subordinó en plazos y metas fue la negociación con el Banco Acreedor. Resuelto este conflicto y tomando en consideración el consenso con los Directivos y la respuesta de algunos proveedores de fondo se considera que los dos primeros años serán de consolidación y reorganización. Se logró un período de gracia que permitirá la consolidación de la cartera y mejorar las condiciones de atención a los clientes, ofreciendo incluso mejores productos financieros.

Del tercer al quinto año, se dará el inicio de la diversificación de la Fundación de Desarrollo y la actividad microfinanciera en sentido estricto y los siguientes períodos serán de proposición y desarrollo de nuevos productos y reposicionarse en las mejores condiciones del mercado.

Se ha intercambiado este plan con autoridades de la institución y están de acuerdo en que será un instrumento y una guía de acción para las metas de mediano plazo del Centro de Promoción de Desarrollo Local y superación de la Pobreza.

II. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alonso Puig, Mario (2004). *Madera de líder. Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*. España: Empresa Activa.
- Álvarez Torres, Martín G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial, S.A de C.V.
- Balcázar P., González N., López A., Gurrola G., Moysén A. (2005). *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México
- Goodstein L., Nolan T., Pfeiffer W. (1999). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw Hill
- Kluyver, Cornelis A. (2001). *Pensamiento estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Person Education SA
- Mintzberg H., Quinn J., Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson
- Porter, Michael (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (ed. rev)*. México: Grupo Patria Cultural, S.A de C.V.
- Porter, Michael (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (ed. rev.)*. México: Grupo Patria S.A de C.V.
- Thompson, A. y Strickland AJ. (2001). *Administración Estratégica. Conceptos y casos (11o Edición)*. México: McGraw-Hill.

Publicaciones:

- Consultores para el Desarrollo Empresarial (Diciembre 2011). *Informe Económico Enero 2012-Nicaragua, 4-8*.

- Fundación Internacional para el Desafío Económico Internacional (2007). *Impacto social de las microfinanzas en Nicaragua. 4-6.*

Internet:

- Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Microempresa. Servicios Financieros. Recuperado el 15 de abril de 2016 de <http://www.acodep.org.ni/index.php?s=15>
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas (Junio 2011). Estadísticas de Cartera de Clientes [Archivo de datos]. Disponible en el sitio web de ASOMIF, http://www.asomif.org/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=41
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas (Junio 2011). Indicadores sociales de desempeño [Archivo de datos]. Disponible en el sitio web de ASOMIF, http://www.asomif.org/index.php?option=com_content&view=article&id=62:indicadores-de-desempeno&catid=12&Itemid=42
- Centro de Promoción del Desarrollo Local y Superación de la Pobreza. Productos. Recuperado el 15 de abril de 2016 de <http://www.ceprodel.org.ni/informacionempresa.php>
- Fondo de Desarrollo Local. Productos. Recuperado el 15 de abril de 2016 de <http://www.fdl.org.ni/productos.es>
- Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario. Productos. Recuperado el 15 de abril del 2016 de <http://www.prestanic.org.ni/productos.html>
- Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural. Servicios. Recuperado el 15 de abril de 2016 de <http://www.fundeser.org.ni/index.php?mod=servicios&action=list>
- Instituto Nicaragüense de Turismo (2010). Boletín de estadísticas de Turismo de Nicaragua No21 [Archivo de datos]. Disponible en el sitio web del INTUR, <http://www.intur.gob.ni/estadisticas.php>.
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo (Mayo 2011). VIII Censo de Población y IV de Vivienda. Principales resultados: Pobreza, consumo, ingreso [Archivo de datos]. Disponible en el sitio web de INIDE, <http://www.inide.gob.ni/Emnv/Informe%20EMNV%202009.pdf>

- Instituto Nacional de Información de Desarrollo (Mayo 2011). Informe de la Encuesta de hogares sobre medición del nivel de vida. Principales resultados: Pobreza, consumo, ingreso [Archivo de datos]. Disponible en el sitio web de INIDE, <http://www.inide.gob.ni/Emnv/Informe%20EMNV%202009.pdf>

III. Anexos

1. Formato de preguntas del grupo focal “Clientes”

Centro de Promoción del Desarrollo Local
Preguntas a grupo focal
Clientes

Objetivos:

- *Conocer el grado de conocimiento que poseen los clientes acerca de los programas y actividades que realiza CEPRODEL.*
- *Conocer las opiniones, percepciones y expectativas acerca de los servicios que ofrece CEPRODEL como parte de su cartera.*

Guía de preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de CEPRODEL?
2. ¿Cómo conoció CEPRODEL?
3. ¿Qué referencias le dieron?
4. ¿Qué sabe acerca de la empresa? ¿Conoce nuestros proyectos?
5. ¿Qué representa para usted la imagen de CEPRODEL? ¿Le parece adecuada?
¿Debería irse renovando?
6. ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo de nosotros?
7. ¿Cuáles considera que son los principales aspectos a considerar cuando decide ir a una organización como la nuestra? (Hacer que la gente mencione los aspectos, escribirlos en un papel y luego tratar de categorizarlos por orden de importancia. Por ejemplo: Referencias, facilidad pagos, servicio, pronta solución, servicios posteriores, etc.).
8. ¿Qué nos puede decir acerca del analista de crédito que lo atendió? ¿cómo fue el trato?
9. ¿Qué opina acerca de nuestra capacidad de respuesta para darle solución a sus solicitudes o problemas?
10. ¿Cuáles son los principales problemas que ha experimentado con nosotros?
11. ¿Qué aspectos cree que podríamos mejorar?
12. ¿Qué otros servicios cree Ud. que podrían integrarse a nuestra cartera?
13. ¿Ha tenido experiencia con otras organizaciones similares a la nuestra?
14. ¿Cómo podría usted calificarnos en relación con la competencia?
15. ¿Haría uso de nuestros servicios nuevamente si tuviera otra oportunidad?
¿Recomendaría nuestra empresa? ¿Por qué?

2. Formato de Preguntas del Grupo Focal “Colaboradores”

Centro de Promoción de Desarrollo Local y Superación de la Pobreza
Preguntas grupo focal
Colaboradores de CEPRODEL

Objetivo:

- Conocer las opiniones, percepciones, sentimientos y expectativas de los colaboradores de CEPRODEL acerca del trabajo que se realiza.

Guía de preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en CEPRODEL?
2. ¿Conoce los objetivos, misión y visión de la organización? (Escribir la misión y visión en un papel de manera anónima y luego leer algunas entre ellos).
3. ¿Se siente identificado con estos?
4. El trabajo que se realiza en la organización diariamente, está realmente ajustado a la misión y visión de esta?
5. ¿Qué opina acerca de la labor que realiza CEPRODEL?
6. ¿Qué representa para usted la imagen de CEPRODEL? ¿Le parece adecuada? ¿Debería irse renovando?
7. ¿Conoce usted quién es el cliente de CEPRODEL? ¿Cómo nos ven los clientes? ¿Qué es lo que quieren de nosotros?
8. ¿Siente que su trabajo es importante para cumplir con los objetivos de la
9. ¿Se siente satisfecho y conforme con el trabajo que realiza?
10. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?
11. ¿Cómo es el clima de trabajo?
12. ¿Existe algún método de estímulo por buen desempeño? ¿Podría recomendar alguna otra forma para estimularlo?
13. ¿Se realizan actividades que permitan establecer vínculos más estrechos con sus compañeros?
14. ¿Cómo podría calificar las relaciones con sus compañeros?
15. ¿Recibe usted cursos de actualización o capacitación constantemente?
16. ¿Qué opiniones ha escuchado acerca del trabajo que se realiza en CEPRODEL
17. ¿Cuáles cree que sean los principales problemas que enfrenta la organización?
18. ¿Qué aspectos positivos podría mencionar acerca del trabajo que realiza?
19. ¿Qué aspectos cree usted que la organización debería de mejorar?

3. Formato de preguntas de la Entrevista a los miembros de la “Junta Directiva”

Centro de Promoción del Desarrollo Local y Superación de la Pobreza
Entrevistas
Miembros de la Junta Directiva de CEPRODEL

Objetivo:

- *Conocer las opiniones y percepciones de los miembros de la Junta Directiva de CEPRODEL en cuanto al trabajo que realiza la organización.*

Guía de preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo es parte de la Junta Directiva?
2. ¿Cree usted que la misión y la visión de la organización se ajustan a la labor que se realiza actualmente? ¿cree que debería actualizarse?
3. A su criterio, ¿qué imagen proyecta CEPRODEL?
4. ¿Qué imagen le gustaría que proyectara?
5. ¿Qué opina acerca del desempeño de CEPRODEL en los últimos años?
6. ¿Cuáles son los principales motores que impulsan CEPRODEL?
7. ¿Cuáles considera que son los aspectos que hacen de CEPRODEL una organización diferente de las demás?
8. ¿Cuáles son sus principales fortalezas? ¿Cuáles son sus principales
9. ¿Qué cree usted que está haciendo mejor la competencia?
10. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorarse para ser más competitivos?
11. ¿Cuáles deberían ser los principales cambios que debería experimentar
12. ¿Qué rumbo cree usted que debería tomar?
13. ¿Cómo califica la relación con los proveedores de fondos?
14. ¿Cómo podría definir el mercado objetivo de CEPRODEL?
15. ¿Considera que se está cumpliendo con las expectativas de los clientes?
16. ¿Deberían definirse nuevos segmentos?
17. ¿Qué opina acerca del movimiento No Pago? ¿qué medidas han utilizado para minimizar el impacto de este grupo?
18. ¿Cómo es la relación existente con los gobiernos locales? ¿existen alianzas o posibles oportunidades de trabajo en conjunto?