



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

***Propuesta de plan estratégico  
en la entidad financiera  
“ABC”.***

Elaborado por:

- ✓ Ing. Carlos Osmín Mondragón Gríos.
- ✓ Lic. Reyna Isabel Villanueva Hernández.

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. Rafael Ubilla Suazo.

## DEDICATORIA

*A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido un pilar importante y compañía durante todo el periodo de estudios.*

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de nuestra familia nuestros padres; por siempre habernos dado su fuerza y apoyo incondicional que nos han motivado y llevado hasta donde estamos hoy que es la última etapa de finalización de nuestro proyecto. Por último, a nosotros porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestro tutor de tesis quién nos ayudó en todo momento, Msc. Rafael Ubilla Suazo.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El presente trabajo se encuentra detallado los antecedentes, el giro del negocio de la entidad financiera, así como su portafolio de productos y servicios actuales, con el fin de analizar la manera de mejorar la situación actual.

Esta tesina fue realizada con el fin de crear una propuesta de plan estratégico, en base a la situación actual que atraviesa tomando, para la revisión de la nueva junta directiva y gerencia general de la institución a desarrollarse en el periodo de 2017-2019.

Se evaluaron los factores externos e internos de la institución, mediante la participación activa en focus group realizados (en calidad de consultor/observador) en los comités ejecutivos de la entidad financiera, mediante estas sesiones se genera la matriz DAFO con sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se identifican por el staff de gerentes y jefes a áreas involucrados.

Se propone una nueva visión y misión, por medio del análisis DAFO se definen los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar en los próximos tres años. Usando el mapa estratégico como herramienta para el alineamiento de las diferentes áreas al desarrollo de las metas planteadas.

En los indicadores de seguimiento se definen propuestas de servicios, productos y procesos que se deben completar para cumplir con los lineamientos estratégicos.

Para complementar se proponen unas conclusiones y recomendaciones realizadas a los directivos de la institución, a tomar en consideración para incluirse en sus perspectivas a mediano plazo.

De igual manera se propone una segmentación de funciones en nuevas áreas organizativas para un mejor control y segmentación de funciones en pro de alcanzar las metas gerenciales definidas.

Al final se detallan los anexos y bibliografía que sustentan los análisis realizados en este trabajo.

## Índice

I.	Introducción .....	1
II.	Antecedentes.....	3
III.	Planteamiento de la Situación .....	4
IV.	Objetivos .....	5
4.1.	Objetivo General .....	5
4.2.	Objetivos Específicos.....	5
V.	Justificación .....	6
VI.	Marco Teórico .....	7
6.1.	Plan Estratégico .....	7
6.1.1.	Características del plan estratégico .....	7
6.1.2.	Proceso de la Planeación Estratégica .....	8
6.2.	Planeación y Estrategia .....	12
6.2.1.	Funciones de la Planeación .....	12
6.2.2.	Formas de Planeación .....	14
6.2.2.1.	Planes estratégicos en comparación con Operacionales .....	15
6.2.2.2.	Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo .....	16
6.2.2.3.	Planes específicos comparados con planes direccionales .....	16
6.2.2.4.	Frecuencia de Uso.....	17
6.2.3.	Niveles de diversificación y planeación.....	17
6.2.3.1.	Niveles estratégicos y planeación.....	17
6.3.	Fases de la Planeación .....	18
6.3.1.	Estrategia.....	18
6.3.2.	Objetivos.....	18
6.3.3.	Importancia .....	18
6.3.4.	Instrumentos .....	19
VII.	Diseño Metodológico .....	20
7.1.	Tipo de estudio.....	20
7.2.	Población .....	20
7.3.	Método .....	21
7.4.	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	21
7.4.1.	Fuente Primaria .....	21
7.4.2.	Fuentes Secundarias .....	22

7.5. Proceso de investigación .....	22
VIII. CAPITULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	25
8.1. Diagnóstico Externo .....	26
8.1.1. Factores Político - Legales .....	26
8.1.2. Factores Económicos .....	27
8.1.3. Factores Sociales – Geográficos .....	32
8.1.4. Factores tecnológicos .....	34
8.2. Diagnóstico Interno .....	34
8.2.1. Descripción General de la Empresa .....	34
8.2.2. Organización de la Empresa .....	36
8.2.3. Situación a diciembre 2015 .....	41
8.2.6. Evaluación de la situación financiera .....	45
8.2.7. Síntesis de la ejecución de la estrategia actual .....	48
8.2.8. Aspectos tecnológicos .....	48
8.2.9. Gobierno corporativo .....	48
8.2.10. Perspectivas a Corto Plazo .....	49
IX. CAPITULO II: PLANEACION ESTRATEGICA .....	51
9.1. Misión .....	52
9.2. Visión .....	52
9.3. Valores .....	52
9.4. Factores Claves de Éxito .....	53
9.5. Análisis DAFO .....	54
a. Fortalezas .....	54
b. Oportunidades .....	54
c. Amenazas .....	55
d. Debilidades .....	55
9.6. Matriz DAFO .....	57
9.7. Objetivos Estratégicos .....	59
9.8. Mapa estratégico .....	61
9.9. Matriz estratégica .....	62
9.10 Propuestas de planes de acción para el seguimiento .....	67
9.11 Propuestas de Plan de Negocios .....	72
9.12 Proyecciones Financieras - Balance General .....	74

9.13 Proyecciones Financieras – Estado de Resultados .....	75
9.14. Plan operativo anual (POA 2017-2019) .....	76
X. Conclusión .....	83
XI. Recomendaciones .....	85
XII. ANEXOS .....	87
XIII. Glosario.....	124
XIV. Bibliografía.....	131

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Crecimiento del PIB real mundial. ....	28
Ilustración 2. Índice mensual de actividad económica.....	29
Ilustración 3. Crecimiento económico centroamericano.....	29
Ilustración 5. Exportaciones a los principales mercados.....	32
Ilustración 4. Inversiones directas en el extranjero.....	32
Ilustración 6. Organigrama Actual. ....	37
Ilustración 7. Organigrama propuesto. ....	38
Ilustración 8. Niveles de colocación cartera directa.....	44
Ilustración 9. Colocaciones mensuales. ....	44
Ilustración 10. Colocaciones cartera directa por departamento.....	45
Ilustración 11. Saldos reales comparativos y crecimiento anual. ....	47
Ilustración 12. Mapa estratégico.....	61

### **Índice de tabla**

Tabla 1. Formas de planeación.....	14
Tabla 2. Análisis estratégico.....	57
Tabla 3. Matriz DAFO.....	58
Tabla 4. Matriz estratégica. ....	62
Tabla 5. POA.....	76

## I. Introducción

La Entidad Financiera “ABC” se dedica al otorgamiento de créditos para la promoción, fomento y desarrollo de la producción, dirigido y enfocado a los medianos, pequeños y micro productores de todos los sectores productivos a través de operaciones financieras.

Esta institución tiene presencia en las cabeceras departamentales del país mediante oficinas denominadas “puestos de servicios” con facilitadores para el otorgamiento de créditos y ejecutivos de asistencia técnica para el seguimiento del proceso productivo (agrícola, comercial, industrial, etc.)

Entre su portafolio de servicios se oferta el financiamiento a otras instituciones financieras mediante el concepto de intermediación, fuente de fondos en proyectos de inversión para fomentar los desarrollos de mejoras sociales y se orienta a la colocación de préstamos a sociedades y cooperativas organizadas para impulsar la cadena productiva, de igual manera se cuenta con opciones para créditos a personas naturales cuyo destino de fondos promuevan las actividades comerciales, agrícolas, industriales y turismo.

La entidad financiera ABC cuenta con capital propio, siendo este una de sus principales fortalezas, mismo que usa como fuente de financiamiento para la colocación de sus productos activos, así como desempeñar la administración financiera y crediticia de fondos de líneas internacionales y programas bajo fideicomisos destinados al otorgamiento de créditos para la promoción, fomento y desarrollo de la producción nacional.

El trabajo de tesis tiene como objetivo definir una propuesta de plan estratégico para el periodo 2017-2019 en la Entidad Financiera “ABC” y está estructurado en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Se describe todo lo relacionado a la organización y su situación actual. Mediante un análisis situacional de los principales factores que, tanto a lo interno de la Institución como en el entorno en que se desenvuelve, inciden en su orientación estratégica, complementando dicho análisis con una síntesis de los principales logros alcanzados en la ejecución de la estrategia.

**Capítulo II:** Tiene como contenido el fundamento del enfoque del plan estratégico. Preparando las metas que se deben hacer para alcanzar los objetivos.

También se plantea la propuesta del plan estratégico para la Entidad Financiera “ABC”. Presentando un planteamiento de la visión que quiere alcanzarse durante la presente administración.

Así mismo, se realiza una evaluación a través de conclusiones y recomendaciones de la implementación del modelo de gestión basado en competencias. Para finalizar con algunas recomendaciones de estrategia que deberán enfatizarse para aprovechar las ventajas competitivas de la entidad financiera en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

## II. Antecedentes

La definición de estrategias del sector financiero en general ha estado basada en los pilares de rentabilidad y reducción de tiempos, con una batalla en ofrecer servicios financieros cada vez más accesibles.

Una de las acciones y propuestas de los planes estratégicos es el cumplimiento de los objetivos y estrategias competitivas, pues esto conlleva en la búsqueda del posicionamiento con respecto a la competencia del sector.

En la actualidad se sigue un plan estratégico de Entidad Financiera “ABC” para el periodo 2013-2016, el contenido de esta unidad está dividido en una introducción donde presentan las bases fundamentales del plan estratégico, antecedentes de la financiera desarrolla como nace la institución en base a la ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, las normas de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, y demás leyes económicas atinentes a la intermediación financiera , misión, visión, valores, también enfatiza sobre los factores claves del éxito, plantea un análisis de DAFO, propone objetivos estratégicos.

La planificación es una actividad esencial en toda organización que tiene objetivos de largo plazo. En el caso de la entidad financiera ABC, se ha impulsado de forma participativa, con la colaboración de todas las áreas de la institución, y estrechamente relacionada a la necesidad de instalar una cultura orientada al cliente.

Este plan involucra a todas las áreas de trabajo dentro de la financiera, los cuales desarrollan indicadores basados en el cumplimiento estratégico 2013-2016, esto era visto por áreas individuales, en la actualidad la gerencia general se encarga de desarrollar indicadores de avance de este plan.

### **III. Planteamiento de la Situación**

La Junta Directiva de la entidad financiera se ve en la necesidad de definir un nuevo plan estratégico, a seguir en el mediano y largo plazo. Del cual se van a definir planes operativos para cada gerencia, alineados a la estrategia institucional.

Actualmente la Entidad Financiera “ABC”, tiene un plan estratégico 2013-2016 que no ha sido revisado ni actualizado, al igual que no se le ha dado seguimiento al cumplimiento de planes operativos ni a los indicadores definidos.

Debido a que el personal es relativamente nuevo, no tienen instrucción de la ejecución de este plan, sino que están siguiendo instrucciones que la gerencia les ha ido dando para la atención a cada uno de sus funciones.

A inicios del 2016 se han elegido nuevos miembros de Consejo Directivo y la alta dirección en la entidad, quienes han planteado la necesidad de definir la estrategia, a través de un plan estratégico, con el propósito de definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.

Ayudando con esto a una mejor gestión de la entidad al hacerla más transparente, asignando proyectos, tareas con sus respectivos indicadores de medición. Teniendo alineados los objetivos de cada Gerencia con los de la institución.

## IV. Objetivos

### 4.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico en la Entidad Financiera “ABC” para el período 2017-2019.

### 4.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de la Entidad Financiera “ABC”.
2. Proponer una misión, visión y valores de los procesos de gestión de la Entidad.
3. Establecer los objetivos estratégicos en base a la matriz DAFO.
4. Diseñar un mapa y matriz estratégica alineada a los objetivos fortaleciendo el uso de las tecnologías de información.

## V. Justificación

Debido a la situación del cambio nuevas directrices y la alta gerencia y la falta de evaluación y continuidad del plan estratégico 2013-2016 se ve la necesidad de realizar una propuesta de Plan Estratégico 2017-2019 con el fin de planificar los proyectos estratégicos con los objetivos institucionales para alinearse a alcanzar los principales indicadores de eficiencia y efectividad, la propuesta también debe cumplir con el propósito de incluir en sus lineamientos mejorar la cultura organizacional en basa a las nuevas directrices y fortalecer las competencias del personal y así robustecer la imagen institucional para lograr una mayor presencia y posicionamiento de la marca.

Con este trabajo, se beneficiarán los funcionarios, los clientes y la organización:

Los **funcionarios** se benefician, ya que, con la mejora de los procesos y capacitación se logrará a través del análisis de motivación organizacional permitirá una mayor objetividad en las métricas de seguimientos de metas y competencias de puestos de trabajo.

Los **clientes** se beneficiarán, ya que los procesos de cada uno de los servicios, se realizarán con estándares de calidad en los tiempos establecidos y se diversificara el portafolio de servicios.

La **organización** se beneficiará, ya que estará alineada a una estrategia que promueva mejorar la cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal, así como fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos. Permitiendo “hacer más con menos”.

## VI. Marco Teórico

### 6.1. Plan Estratégico

Según Chiavenato en su libro introducción a la teoría general de la administración: *“La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar acabo dichas estrategias”*.<sup>1</sup>

Según Arellano: *“es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior”*<sup>2</sup>.

#### 6.1.1. Características del plan estratégico

- 1) Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.

---

<sup>1</sup> Idalberto. (2004). *Introducción. a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGrawHill.

<sup>2</sup> Rolando, A. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina*. Mexico: Pearson.

- 2) Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.
- 3) Incluye el panorama a largo plazo.
- 4) Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

### 6.1.2. Proceso de la Planeación Estratégica

Según Coulter en su libro de administración: *“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 continuación”*<sup>3</sup>:

#### 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 dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento.

La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades. La finalidad del análisis interno y externo donde se desarrolla el plan estratégico consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales de una organización le

---

<sup>3</sup> Robbins, C. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.

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 DAFO, 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

Según Robbins, *“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

Según Robbins, *“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:

- ❖ 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.

#### 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 Opcionales

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 opcionales 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.

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

- A. Las tareas que deben de llevarse a cabo.
- B. Quien es el responsable de cada tarea.
- C. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- D. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea.
- E. La forma en que las tareas se relacionan entre sí.

Las estrategias operacionales se convierten en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: finanzas, producción, administración y mercadeo. Las estrategias opcionales 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 tiene 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.

## 6.2. Planeación y Estrategia

### 6.2.1. Funciones de la Planeación

La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto, requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas<sup>4</sup>.

Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio.

Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro<sup>5</sup>.

#### 6.2.1.1. Importancia

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, entre otros factores. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

---

<sup>4</sup> Koontz Harold, W. H. (2012). *Administracion una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.

<sup>5</sup> Lamb, C., & Hair, J. (2012). *Administracion* . Mexico: Internacional Thompson Editores.

#### 6.2.1.2. Naturaleza

Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes.

Según Stanton, *“La planeación es muy importante, es decir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se pueden realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que debe hacerse y cómo llevarlo cabo”*<sup>6</sup>.

#### 6.2.1.3. Principios

La planeación tiene tres principios fundamentales, siendo los siguientes: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

##### **a) Precisión**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible para regir acciones concretas. La importancia de este principio se hace evidente cuando se carece de un plan preciso, y por lo tanto cualquier negocio no es otra cosa que un juego de azar, una aventura; ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinan serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

---

<sup>6</sup> Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

## b) Flexibilidad

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este. Esto se refiere a la flexibilidad, entendida como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección.

## c) Unidad

Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, que formen un solo plan general<sup>7</sup>.

El proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio, que también debe mejorar la toma de decisiones, así como las comunicaciones. Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos.

### 6.2.2. Formas de Planeación

Tabla 1. Formas de planeación.

<b>AMPLITUD</b>	<b>MARCO TEMPORAL</b>	<b>ESPECIFICIDAD</b>	<b>FRECUENCIA DE USO</b>
<b>Estratégica</b>	A largo plazo	Direccional	Uso Único

<sup>7</sup> Sallenave, J. (2012). *Gerencia y Planeacion Estrategica*. Colombia: Norma.

<b>Operacional</b>	A Corto plazo	Específico	Permanente
--------------------	---------------	------------	------------

Por ejemplo, los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales. Los planes de un solo uso generalmente son estratégicos, a largo plazo y direccionales.

#### 6.2.2.1. Planes estratégicos en comparación con Operacionales

Los planes estratégicos, tienen aplicación en toda la organización y establecen los objetivos generales de la empresa, buscando posicionar a la organización en términos de su entorno. En cuanto a los planes operacionales, son aquellos que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales.

La diferencia entre los dos tipos de planes son los siguientes: marco temporal, ámbito y si incluyen o no una serie de objetivos conocidos de la organización.

Los planes operacionales tienden a cubrir períodos más cortos. Como ejemplo se presentan situaciones en que los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período más largo, normalmente de cinco años o más.

También cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas.

Puede decirse también que los planes estratégicos comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales definen formas de lograr estos objetivos.

#### 6.2.2.2. Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo

Los analistas financieros tradicionalmente describen los beneficios en inversiones a corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo cubren menos de un año; en cuanto a los de largo plazo, consideran un marco temporal superior a cinco años.

El término intermedio es cualquier período entre los dos extremos, los Gerentes casi siempre utilizan la misma terminología para describir los planes, aunque la organización puede establecer el plazo que mejor le convenga.

#### 6.2.2.3. Planes específicos comparados con planes direccionales

Por conocimiento, no parece correcto que los planes específicos sean preferibles a los direccionales, o a aquellos que tengan guías vagamente definidas. Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad, no hay problemas de mal entendidos.

Para ejemplificar lo anterior, vale la pena decir que cuando se quiere incrementar las ventas de una empresa en un 20%, en un período de doce meses, podrían establecerse procedimientos, asignaciones de presupuestos, programas y actividades específicas para alcanzar ese objetivo, representando planes específicos.

Una de las desventajas de los planes específicos, es que requieren claridad y un sentido de previsibilidad, que con frecuencia no existe. Cuando la incertidumbre es alta y la gerencia debe ser flexible, para poder responder a los cambios inesperados, es preferible utilizar planes direccionales, que identifican guías generales.

Dichos planes hacen énfasis, pero no obligan a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos. En lugar de seguir un plan específico de acortar costos en un 4%, e incrementar los ingresos de 6% en los próximos seis meses, un plan

direccionales podría tratar de mejorar las utilidades corporativas de un 5% a un 10% en los próximos seis meses.

La flexibilidad inherente en planes direccionales es evidente. No obstante, esta ventaja debe sopesarse contra la pérdida de claridad misma que sí proporcionan los planes específicos.

#### 6.2.2.4. Frecuencia de Uso

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen un carácter continuo, en tanto que otros se usan una sola vez. Un plan de uso único es un plan para una sola ocasión, diseñado específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

#### 6.2.3. Niveles de diversificación y planeación

Para determinar los Niveles es necesario formular preguntas como las siguientes:

- a) ¿Qué puede hacerse mejor que otras empresas si se ingresa a un nuevo mercado?
- b) ¿Qué recursos estratégicos se necesitan para tener éxito en el nuevo mercado?
- c) ¿Será solo un participante más en el nuevo mercado o se podrá triunfar?
- d) ¿Qué puede hacerse al diversificar?

##### 6.2.3.1. Niveles estratégicos y planeación

Los Niveles Estratégicos tradicionalmente podrían ubicarse al proceso de planeación estratégica en los niveles de la alta gerencia, sin embargo, Sallenave (retomado de Evolvi, 2001), afirma que "*La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es*

*un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.*

### 6.3. Fases de la Planeación

#### 6.3.1. Estrategia

Conjunto de objetivos, normas prácticas y regulaciones que orientan el esfuerzo comercial, por una parte, en una forma independiente y por otra parte como reacción a las necesidades cambiantes del ambiente y competencia. Por lo tanto, es el arte de dirigir las operaciones comerciales.

Asimismo, es la determinación de: objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual se pretenden alcanzar los objetivos.

#### 6.3.2. Objetivos

Es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, organización o sector, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Una estrategia desarrolla objetivos amplios de mercadotecnia, administración, etc. permitiendo tener un alcance mayor y satisfacer las necesidades que se tengan para el cumplimiento de los mismos.

#### 6.3.3. Importancia

Una estrategia genuina siempre es importante cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de las empresas.

#### 6.3.4. Instrumentos

La administración estratégica contiene aspectos que hacen de ella un instrumento útil e importante para alcanzar los grandes objetivos empresariales (supervivencia, crecimiento y rentabilidad) y al mismo tiempo la diferencia de los demás enfoques, entre dichos aspectos se encuentran los siguientes:

- a)** Ser consciente de que las empresas se enfrentan a una amenaza común, que es el cambio constante y acelerado del medio ambiente y las necesidades de proveerlo con anticipación, permite a la empresa estar capacitada para influir en su medio en vez de reaccionar ante él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Por consiguiente, la organización, para aprovechar las oportunidades y planes que le brinda el medio ambiente, minimizando de este modo las amenazas externas, aprovechando las fortalezas y venciendo las debilidades.
- b)** Mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión clara de la relación desempeño, recompensa.
- c)** Establecimiento de nexos, entre la empresa y su medio ambiente, asegurando con esto la formulación de estrategias consistentes con su entorno.
- d)** Dar una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos, se tiene con ella a evitar el aumento de los egresos innecesarios y aún de las quiebras. Alcanzar una efectiva comunicación y coordinación tanto a nivel interno como externo. Para que la empresa funcione mejor, no se limitará a vivir en el presente y reaccionar ante los cambios, sino que debe anticiparse a ellos con el fin de poderlos afrontar.

## VII. Diseño Metodológico

### 7.1. Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptivo ya que existe información sobre el tema, por ende, lo que se va a realizar es una aplicación sobre ello. Se investigará sobre los siguientes aspectos:

Características demográficas de unidades investigadas: para la entidad financiera “ABC”, se indagará cuáles son las competencias, a su vez el posicionamiento de la entidad en el mercado y como estas afectan en el proceso de crecimiento de la misma.

Comportamientos Concretos: comunicarse es una de las necesidades más importantes en el ser humano, por lo tanto, se debe aprovechar esta oportunidad para brindar un servicio con calidad que se amolde a las necesidades del cliente.

En este momento la desventaja que existe con respecto a la competencia es el aumento de la demanda de este tipo de negocios.

Asociación de las variables de investigación: una de ellas puede ser la diversificación de carteras, ya que otras entidades con el mismo giro de negocio estén mejor estructuradas, otra puede ser definir un departamento destinado al marketing del negocio y también el buscar cómo desarrollar un departamento de tecnología.

### 7.2. Población

La entidad financiera “ABC”, cuenta con una estructura organizacional dividida de la siguiente manera:

- 1 consejo directivo con 4 staff
- 1 gerencia general con 1 staff
- 1 vicegerencia general con 5 staff
- 7 gerencias por departamento

En la realización del plan estratégico 2017-2019 participaran todas las gerencias y áreas de apoyo de la entidad.

### 7.3. Método

Este será inductivo, se parte de un conocimiento particular para llegar a uno general. Debido al alto grado de competencia en la ciudad de Managua, con respecto a las entidades financieras se requiere buscar un plan estratégico para que la entidad sea más competitiva dentro de este mercado y de esta forma lograr reconocimiento por parte de los clientes y mejorar los ingresos de la misma.

### 7.4. Fuentes y técnicas de recolección de información

#### 7.4.1. Fuente Primaria

Se recolectará la información por medio un focus group de las gerencias por departamento con las áreas de apoyo para comparar el plan estratégico anterior y cuáles son las mejoras para este nuevo plan estratégico 2017-2019, como moderador a este focus group se pretende participar en calidad de consultor externo, para la recopilación de comentarios y observación con forme a la agenda planteada por la gerencia.

Se utilizará la técnica de la observación, la cual describirá cuales son los procesos de gestión de la entidad y como estos se desarrollan en el día a día, así como la atención al cliente, el marketing y otros aspectos relevantes para la investigación.

#### 7.4.2. Fuentes Secundarias

Se recurrirá a información de libros de diversos autores, el plan estratégico 2013-2016, información de páginas web de entidades financieras dedicadas a este negocio, artículos de páginas web correspondientes a este tema, tesis encontradas en la web de planeación estratégica.

La técnica a utilizar será realizar las respectivas revisiones bibliográficas de los distintos autores implicados en el tema de la planeación estratégica, competitividad etc., en libros que se encuentren en la biblioteca y en las fuentes documentales que se encuentren en internet.

#### 7.5. Proceso de investigación

Para alcanzar el objetivo general planteado para la propuesta de un plan estratégico es necesario que se desarrollen las siguientes fases de investigación:

##### **Fase I: Diagnosticar la situación actual de la entidad financiera “ABC”**

Con la finalidad de cumplir con esta fase de la investigación se realizarán sesiones de trabajo, con el comité ejecutivo de la institución, el cual estará conformado por:

- Gerente General
- Vice Gerente General
- Gerente Financiero
- Gerente de Crédito
- Gerente de Negocios
- Gerente de Operaciones
- Gerente Administrativo
- Gerente Tecnología

Como moderador de estas reuniones se participará en calidad de consultor externo para recopilar los comentarios y observaciones conforme agenda planteada por los funcionarios de la entidad financiera.

Se coordinarán un cronograma de sesiones de trabajo para realizar un diagnóstico de la situación actual, por parte de los principales funcionarios que dirigen la entidad, abordando los siguientes temas:

- Misión y Visión actual de la entidad.
- Valores de la institución.
- Factores Claves de éxito.
- Valoración del plan estratégico 2013-2016.

**Fase II: Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la entidad financiera en su entorno interno y externo.**

Para el desarrollo de esta fase se identificarán en las sesiones del comité ejecutivo los factores externos que generan oportunidades y amenazas, así como los internos de la entidad para evaluar las fortalezas y debilidades. Estos cuatro elementos se recopilarán para analizarse posteriormente en la formulación de estrategias.

**Fase III: Elaborar una propuesta de plan estratégico para alineamiento de metas y objetivos definidos por la alta gerencia.**

Para el desarrollo de la propuesta de plan estratégico se tomará como base el análisis del DAFO identificado en la fase anterior, de esta misma se definirán los objetivos estratégicos y los indicadores para medir el seguimiento de las metas. Es

importante resaltar que el nuevo de plan estratégico contendrá la propuesta de la nueva misión, visión y valores de lo que se quiere lograr.

En paralelo a las fases de antes indicadas se analizarán los estados financieros 2013-2015, los objetivos estratégicos del plan 2013-2016, el seguimiento de presupuesto vs real y plan operativo anual 2016 de la entidad. Esto con finalidad de conocer la perspectiva financiera histórica y el cumplimiento alcanzado.

La técnica de recolección de información, que nos permitan aportar información verídica, oportuna y de relevancia para la elaboración de la propuesta de mejora como objetivo de la investigación, será la sesión de grupo mediante la dinámica e interacción de los principales ejecutivos y también por entrevista con el gerente general para los lineamientos a priorizar, se crearan rubricas de evaluación para evaluar el grado de satisfacción de las entrevistas en base a los objetivos de la investigación.

## **VIII. CAPITULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

## 8.1. Diagnóstico Externo

A continuación, se presenta la evaluación de los factores externos que condicionan el desempeño de la entidad financiera “ABC”, identificándose las Oportunidades y Amenazas que podrían impactar en la Empresa para el cumplimiento de su visión. Estos factores son:

### 8.1.1. Factores Político - Legales

#### 8.1.1.1. POLITICOS

La entidad financiera “ABC” es la única institución que el Estado ha autorizado para intermediar, administrar y financiar a la producción con los recursos que obtenga del tesoro, organismos financieros o de la cooperación internacional para financiamiento productivo, autorizado para gestionar de forma independiente cualquier financiamiento con instituciones públicas o privadas, sean estas nacionales o internacionales.

Además, la entidad financiera podrá brindar servicios financieros y efectuar las operaciones bancarias establecidas en la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, las normas de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, y demás leyes económicas atinentes a la intermediación financiera.

#### 8.1.1.2. LEGALES

La entidad financiera "ABC" fue creada según la **ley Numero 640**, aprobada el seis de noviembre del año dos mil siete y publicada en el Diario Oficial La Gaceta, N° 223 del 20 de noviembre del mismo año y reglamentada en Decreto N° 68-2008, publicado en La Gaceta N° 230 del 2 de diciembre del 2008 y reformada bajo la **ley Número 684** publicada en el diario oficial en el año 2009.

La entidad financiera fue creada en 2009 para contribuir al progreso del país fomentando la producción, la asistencia técnica y la transferencia de tecnología, brindando facilidades financieras y servicios conexos o complementarios, sirviendo de agente financiero a los organismos con programas de bienestar rural, apoyando a individuales, grupos y colectivos productivos, teniendo políticas particulares para las mujeres y los jóvenes; y efectuando operaciones financieras propias de los bancos, con excepción de la captación de ahorros del público.

Se determinó que no podía participar o competir en igualdad de condiciones con el resto de instituciones pertenecientes reguladas por la Superintendencia de Bancos y otras Entidades Financieras; es por ello, que recientemente ha sido aprobada **la ley 866 "Ley de reforma a la ley 640" publicada en el 2014**, el cual autoriza efectuar todas las operaciones financieras de la banca comercial (activas y pasivas) e inversiones, de conformidad y sujeto a la establecido por esta ley, la legislación bancaria y normativas vigentes.

### 8.1.2. Factores Económicos

#### a. Internacional

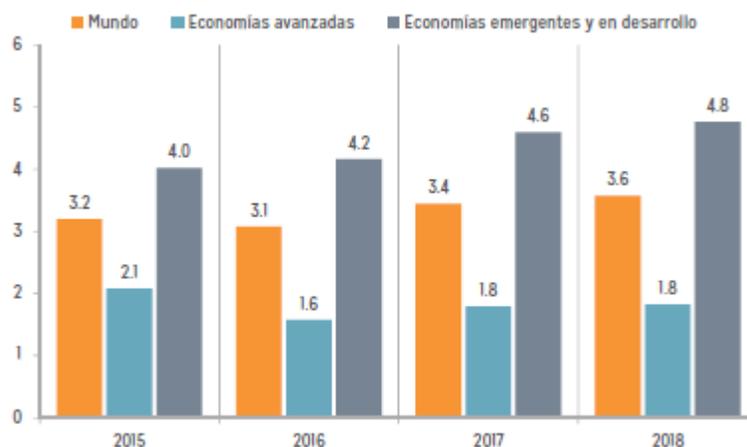
Las economías avanzadas probablemente enfrentarán un entorno de bajo crecimiento, elevado desempleo y altos niveles de deuda pública. Asimismo, existirá el riesgo que varias economías avanzadas vuelvan a entrar en recesión ante una mayor intensificación de la crisis de deuda en países pertenecientes a la Zona Euro.

El informe de coyuntura económica publicado por FUNIDES menciona que el Fondo Monetario Internacional mantuvo estable sus proyecciones de crecimiento de la economía mundial de 3.1 por ciento para el 2016 y de 3.4 por ciento para el 2017.

Se destaca la mejoría en el desempeño de algunos países exportadores de materias primas, la lenta recuperación de economías emergentes como Rusia y Brasil, y el robusto crecimiento de algos países asiáticos, en particular India.

El FMI señala la importancia de seguir de cerca los factores no económicos que podría afectar negativamente los mercados, como la crisis de refugiados en Europa, la sequía en África, las guerras del Medio Oriente y el virus del Zika en América Latina.

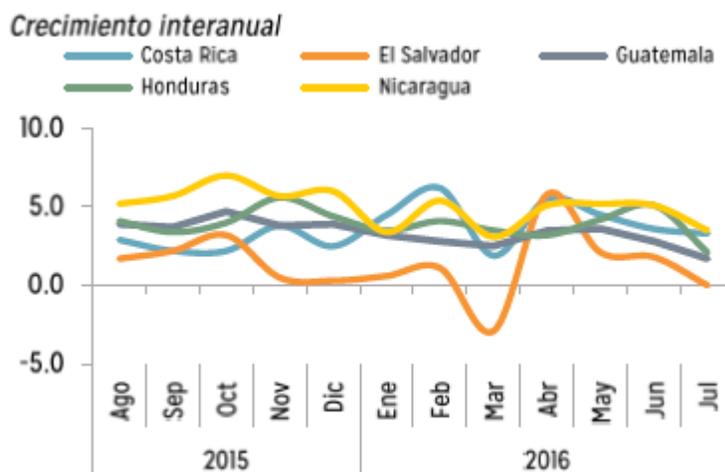
Ilustración 1. Crecimiento del PIB real mundial.



Fuente: FMI

Para el caso de los países de Centroamérica, se mantiene la convergencia de tasas de crecimiento entre los países. Durante el segundo trimestre de 2016, se observaron tasas entre 3 y 4 por ciento para Guatemala, Honduras y Costa Rica. El Salvador no sobrepasa el 3 por ciento y Nicaragua tiene tasas superiores al cinco por ciento en este trimestre.

Ilustración 2. Índice mensual de actividad económica.

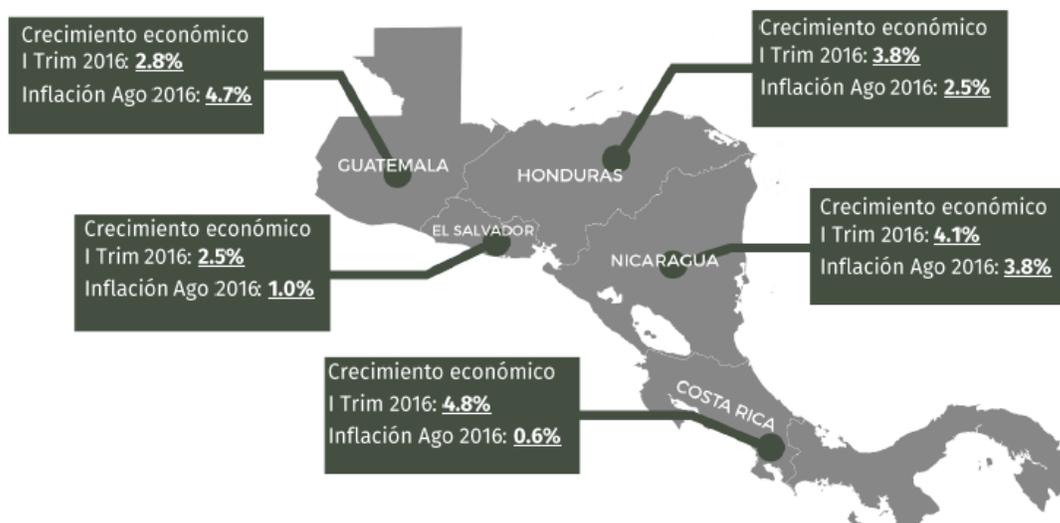


Fuente: FUNIDES

Las expectativas macroeconómicas de Nicaragua, así como las proyecciones para el mediano plazo auguran un clima de negocios incrementalmente favorable, que continúe con la tendencia positiva de la recuperación económica.

Durante este trimestre se aprecia una aceleración en el crecimiento de todos los países Centroamericanos, a excepción de Costa Rica, mostrando un crecimiento económico superior al crecimiento de Latinoamérica.

Ilustración 3. Crecimiento económico centroamericano.



Se espera que los indicadores macroeconómicos relevantes continúen mostrando un razonable crecimiento, y que tanto la política macroeconómica como el régimen cambiario permanezcan estables.

**b. Nacional**

En los dos últimos años, Nicaragua presentó el segundo mayor crecimiento del PIB real en Centroamérica, ubicándose únicamente luego de Panamá. Este indicador evidencia un crecimiento del desarrollo del país que se espera se sostenga en los próximos años.

Las exportaciones crecieron significativamente en los últimos diez años, si bien en 2015 se redujeron levemente con respecto al año anterior.

Se espera que las exportaciones continúen creciendo en los próximos años, lo cual se vería reflejado en una mayor demanda de financiamiento, y una creciente necesidad de inversión para los principales sectores exportadores.

La inversión extranjera directa creció en los últimos diez años a niveles sin precedentes, incrementándose en 540% desde el 2006 hasta el 2015. Se estima un crecimiento en 2016 del 18% con respecto al año anterior.

Al cierre de junio de 2016, el sistema bancario nicaragüense estaba conformado por siete bancos comerciales, un banco de fomento y cuatro financieras no bancarias la Financiera Fondo de Desarrollo Local, S.A. (FDL, S.A.), inició operaciones en el mes de mayo de 2016, los que, en apego con lo establecido en la Ley Bancaria y otras leyes de la materia financiera, estas entidades se dedican a realizar operaciones permitidas dentro del marco legal del país. Adicionalmente se encontraban operando cuatro oficinas de representación de cinco que se encuentran autorizadas.

El crédito continúa concentrado mayormente en el sector comercio con el 36.5%, los créditos de consumo (Tarjetas de Crédito Personales, Extra financiamientos y Créditos Personales) agrupan el 26.8%, hipotecarios el 13.3% y créditos industriales 12.6%. El mayor crecimiento de la cartera de crédito en este año correspondió a los créditos comerciales con un incremento de C\$9,416.0 millones, el 24.3%; seguido por los créditos personales con un incremento de C\$6,417.2 millones, lo que representa un crecimiento del 31.9%; créditos hipotecarios con C\$2,919.4 millones con crecimiento del 19.9%; todos respecto a los saldos reflejados en el año 2015.

Al cierre de junio de 2016, el sistema financiero se encuentra adecuadamente capitalizado, reflejando un índice de adecuación de capital del 13.35% (jun. de 2015 fue de 13.38%). Este nivel de capitalización le permite a la banca nicaragüense, tener capacidad para incrementar sus activos de riesgo en el orden de C\$56,114.8 millones, superior en C\$7,092.8 millones cifra superior a la reflejada en junio de 2015 por C\$49,022.0 millones. Asimismo, el sistema financiero cuenta con una suficiencia patrimonial que le permite cubrir sus activos inmovilizados (conformados por la cartera vencida y en cobro judicial, otras cuentas por cobrar, bienes de uso y otros activos) hasta en 270.7%, por consiguiente, no existen recursos captados de acreedores financieros (depositantes y otros acreedores) que pudieran estar siendo utilizados para financiar estos activos.

En la actualidad en el mercado de las microfinancieras compiten: cooperativas, cajas rurales, financieras, entre otras, lo que viene originando una fuerte competencia, con la consecuente saturación de los mercados tradicionales urbanos y urbanos marginales, los mismos que se están tornando cada vez menos riesgosos y menos rentables.

Ante ello, las instituciones microfinancieras están adoptando políticas más agresivas, a través del ingreso a nuevos nichos de mercado no atendidos, (zonas rurales y la serranía) la, tendencia hacia la consolidación mediante fusiones y

adquisiciones, implementación de políticas de sobre-endeudamiento, oferta de nuevos productos para pymes, entre otras.

Ilustración 5. Exportaciones a los principales mercados.

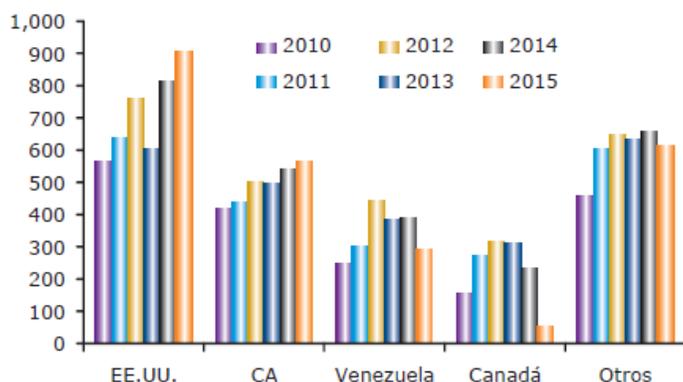
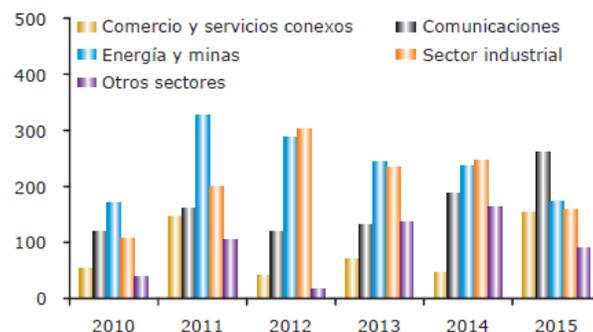


Ilustración 4. Inversiones directas en el extranjero.



### 8.1.3. Factores Sociales – Geográficos

#### a. Sociales

Se presentan a continuación una serie de características que dan cuenta de la idiosincrasia del nicaragüense:

- La media de edad en Nicaragua se ubica actualmente en 17 años, y la estructura de la pirámide poblacional se presenta de base ancha, en la que el 65% de la población es menor de 25 años y los menores de 15 años constituyen el 42.6% de la sociedad.
- La población nicaragüense se identifica como mayoritariamente mestiza, pero existen grupos étnicos que conservan sus lenguas originales y algunas de sus creencias ancestrales.
- Estas comunidades, aproximadamente un 28% de la población, residen básicamente en las regiones de la costa Caribe cuyas etnias predominantes son:

- Misquita
  - Mayangnas
  - Ramas
  - Garífunas
  - Creole o negra
- 
- Dos tercios de los emigrantes residen en las ciudades y del total un 40% se concentra en Managua. Las mujeres tienen más peso, sobre todo en las edades juveniles (de 15 a 29 años), ligadas a la actividad comercial y tareas domésticas en las zonas urbanas, mientras que los hombres se desempeñan más en el sector agrícola.

#### b. Geográficos

La república de Nicaragua, con sus 130.000 km<sup>2</sup> es la más grande de las repúblicas centroamericanas. Se divide en quince departamentos y dos regiones autónomas. Estos a su vez se agrupan de acuerdo a tres regiones geográficas: Atlántica, Central y la región del Pacífico.

La economía se basa en el sector agropecuario. El sector primario sigue siendo alrededor del 30% del PIB y capta el 43% del empleo nacional. Sin embargo, aunque las superficies cosechadas han aumentado notablemente, la productividad ha disminuido debido al mal uso agrícola en general y la falta de infraestructuras y de créditos. Los problemas ambientales como la erosión, la deforestación, sequías y escasez de agua contribuyen a la pérdida de biodiversidad en un país con un potencial ecológico incalculable.

El Índice de Desarrollo Humano tiene un valor de 0.631 para el año 2015 al 2016. Nicaragua se encuentra en la posición 118 de un total de 173 países. De los países centroamericanos sólo Guatemala se encuentra por debajo de esta clasificación

#### 8.1.4. Factores tecnológicos

Otro aspecto a considerar es el avance tecnológico como mecanismo de inclusión, de poblaciones aisladas al sistema Financiero Nacional. Bajo este esquema, cabe mencionar que el número de usuarios de internet en Nicaragua es de 1.16 millones<sup>8</sup>.

Este factor es importante para considerar el reforzamiento en la implementación de plataformas virtuales de atención de servicios públicos. Así como mecanismos de interacción e integración de transacciones al usuario final.

Las tendencias de aplicaciones móviles y la intercomunicación entre todos los miembros del sistema financiero nacional promueven estar a la vanguardia en tecnología de punta que permita la rápida y factible creación de productos financieros.

Como resultado de las facilidades de acceso de internet y la demanda de usuarios de canales móviles (cada vez más exigente), promueven el cambio de plataformas físicas a digitales, y por ello es importante robustecer la seguridad informática para la seguridad interna y externa de las entidades financieras.

## 8.2. Diagnóstico Interno

### 8.2.1. Descripción General de la Empresa

La entidad Financiera “ABC”, es la única entidad especializada para recibir, canalizar, desempeñar la administración financiera y crediticia de los fondos de la comunidad internacional destinados al otorgamiento de créditos para la promoción, fomento y desarrollo del país en sus diversas expresiones y etapas del proceso productivo.

---

<sup>48</sup> Fuente: CIA World Factbook. (Julio 2015) Nicaragua  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nu.html>

El Financiamiento podrá realizarlo a través de colocación directa o indirecta. En este último caso, la intermediación de los recursos deberá realizarse con las entidades que garanticen intereses más bajos al usuario, sean instituciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras o entidades de crédito no supervisadas por éste, según se defina en la política crediticia autorizada por el Consejo Directivo de la entidad.

La entidad financiera ABC tiene como objetivos ayudar en el desarrollo de la mediana, pequeña y micro empresa:

- Fomentar, promover, financiar y diversificar las actividades y producción agrícola, pecuaria, pesquera, forestal, artesanal, industrial, agroindustrial, comercial y turística, con énfasis en la seguridad alimentaria y la producción exportable.
- Fomentar y garantizar el uso de los servicios públicos o privados de asistencia técnica, experimentación y transferencia de tecnología que se brindan al sector productivo.
- Financiar inversiones de bienes de capital y de formación de capacidades, que conduzcan a una mayor productividad y diversificación de los productores, artesanos, cooperativas, empresas agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.
- Crear, fomentar y mantener facilidades financieras y servicios conexos necesarios para contribuir al fomento de la producción, con énfasis en la producción exportable.

- Servir de agente financiero de los organismos encargados de desarrollar programas de bienestar rural, para lo cual recibirá los recursos correspondientes y suscribirá los convenios que fuesen necesarios con los organismos encargados de administrar tales programas.
- Dinamizar los convenios con organismos que administren los programas, apoyando con mayor decisión a grupos colectivos, tales como cooperativas, asociaciones y otros grupos productivos, sin dejar al margen al pequeño y mediano productor individual que por su naturaleza e idiosincrasia no se agrupan; pero si tienen un peso representativo en la producción.
- Diseñar políticas particulares que permitan a las mujeres y jóvenes el acceso a préstamos necesarios para contribuir al fomento de la producción; con definición de montos máximos, plazos e intereses bajos, con garantías solidarias y/o prendarías.
- Cualquier otra actividad de intermediación financiera, o gestión y servicio relacionada con su actividad y debidamente autorizada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, con excepción de aquellas que están expresamente prohibidas en su Ley creadora.

### 8.2.2. Organización de la Empresa

La estructura organizativa de la Entidad Financiera ABC está compuesta tal como se detalla en el organigrama:

Ilustración 6. Organigrama Actual.

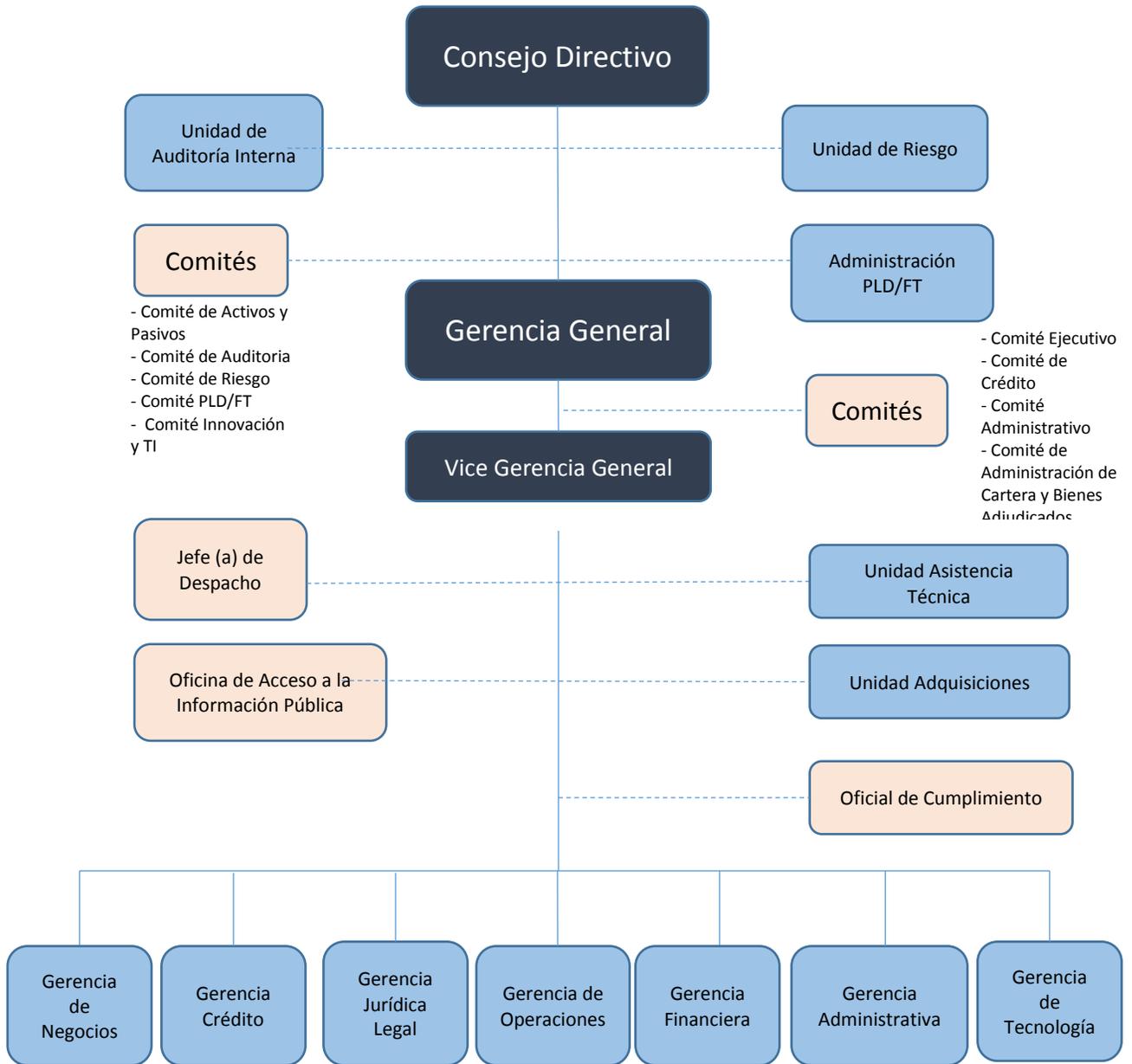
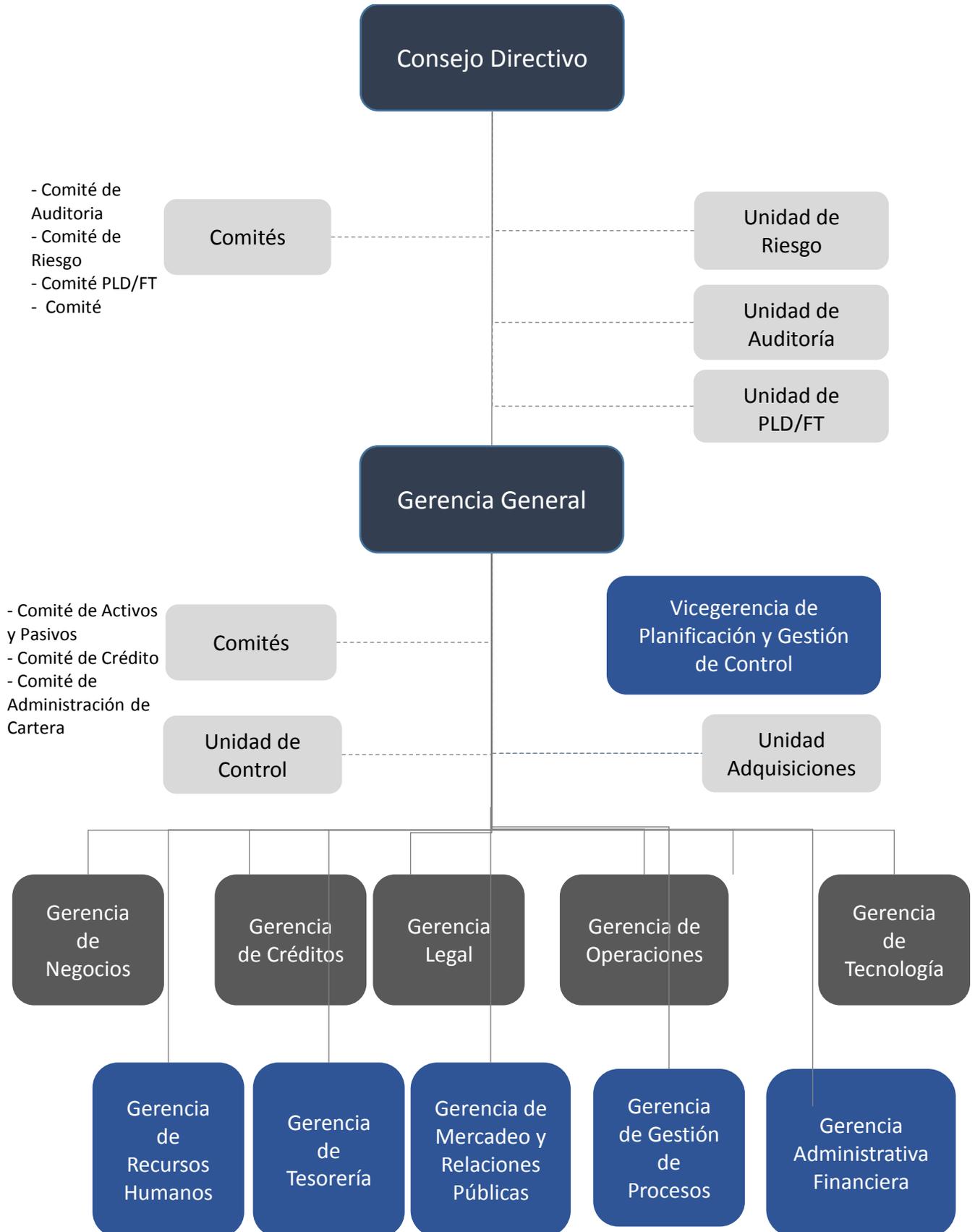


Ilustración 7. Organigrama propuesto.



### 8.2.2.1. Descripción de funciones

#### a. Consejo Directivo

El Consejo Directivo tiene el objetivo de aprobar las políticas y estrategias de la entidad, orientadas al crédito, la promoción, el fomento, la capitalización, los servicios financieros incluyentes y otras operaciones, presentadas por la Gerencia General, a fin de garantizar el eficiente y correcto funcionamiento de la entidad financiera.

#### b. Gerencia General

Su objetivo Primordial es Dirigir, Coordinar y Supervisar la ejecución de las políticas administrativas, financieras, técnicas y crediticias de la entidad financiera y hacer cumplir las políticas de desarrollo económico social, que señale el Consejo Directivo.

#### c. Unidad de Riesgo

La Unidad de Riesgo es un órgano de vigilancia. Gestiona los riesgos a los que se expone la entidad, así mismo vigila la realización de las operaciones acorde a los objetivos, lineamientos y políticas para la gestión integral de riesgos, niveles de tolerancia y límites de exposición al riesgo que hayan sido previamente aprobados por el Consejo Directivo.

#### d. Unidad de Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna es un órgano de control y supervisión, su responsabilidad primaria es supervisar en nombre del Consejo Directivo, la integridad del reporte financiero, controles y procedimientos implementados por la Gerencia General, así como evaluar la gestión integral de riesgos y el funcionamiento del sistema de control interno de la institución financiera, con el fin de lograr una oportuna identificación de los riesgos y la evaluación y efectividad de su mitigación, que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos, basados en las Normas Internacionales de Auditoría y de conformidad con las disposiciones del Consejo Directivo y de los órganos reguladores; manteniéndose como un área independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, que añada valor y contribuya a mejorar las operaciones.

**e. Unidad de PLD/FT**

La Unidad de PLD/FT es una instancia de apoyo que colabora en la ejecución del SIPAR LD/FT. Propone y da seguimiento a la implementación de las políticas y procedimientos, reglamentos u otros instrumentos internos relacionados con Prevención de Lavado de dinero, bienes activos y del financiamiento al terrorismo en la entidad.

**f. Unidad de Adquisiciones**

La Unidad de Adquisiciones es un órgano de ejecución responsable de coordinar y realizar los procesos de compras de bienes, obras, consultorías o servicios a nivel institucional en las mejores condiciones de costo y calidad apegadas al marco legal.

**g. Gerencia de Negocios**

La Gerencia de Negocios es el responsable directo de incrementar las colocaciones de crédito, ampliar la oferta de productos y servicios financieros y establecer alianzas con los sectores productivos para la implementación de modelos de desarrollo y transferencia tecnológica.

**h. Gerencia de Crédito**

La Gerencia de Crédito es un órgano de análisis de la entidad financiera que depende de la Gerencia General. Tiene como responsabilidad fomentar prácticas de crédito prudentes y a la vez asegurar estándares de análisis y procesos de aprobación enfocados en la gestión de riesgos de manera integral y cumplimiento del marco legal en el que opera la entidad para el otorgamiento y concesión de crédito.

**i. Gerencia Legal**

La Gerencia Legal es un área de recepción de solicitudes para gestiones legales como asesoría general, proyectos de normas legales, revisión de convenios y contratos, interposición de recursos ante todas las instancias y otros, provenientes de las distintas áreas de la entidad financiera.

**j. Gerencia de Operaciones**

La Gerencia de Operaciones es un órgano de ejecución. Es responsable de ejecutar todas las acciones operativas en el proceso de desembolso de créditos,

aplicaciones de pagos y otros, a fin de garantizar los procedimientos, políticas y controles internos, mitigando los riesgos operativos.

**k. Gerencia de Tecnología**

La Gerencia de Tecnología es un órgano de apoyo técnico. Su objetivo primordial es contribuir a la consolidación y modernización de la infraestructura informática, fomentar e impulsar programas para el uso adecuado y aprovechamiento de las tecnologías de información, así como políticas de seguridad tecnológica.

**8.2.3. Situación a diciembre 2015**

- a. La entidad tiene un total de activos de NIO 4,954M (cifra exacta NIO 4,954, 096,007), pasivos por NIO 1,432M (1, 431, 827,168) y patrimonio por NIO 3,522M (3, 522, 268,839).
- b. Generó ingresos financieros por NIO 257M (256, 878,484) y una utilidad neta de NIO 239M (239, 186,209).
- c. La cartera bruta es de NIO 1,222M (1, 221, 702,593), las inversiones son de NIO 3,413M (3, 412, 690,729) y las disponibilidades de NIO 268M (267, 942,515).
- d. Se colocó créditos por el monto de NIO 658 millones en un total de 2,393 operaciones, presentando un nivel del 78% de cumplimiento de la meta proyectada. El 57% de esta colocación es atribuible a la cartera directa.
- e. La cartera directa estuvo dirigida principalmente el sector ganadería, presentando un nivel de cumplimiento con relación con lo proyectado del período del 223%, y el sector comercio (168% de cumplimiento). A su vez, en el sector ganadero, los departamentos de San Carlos, Boaco, Juigalpa, Estelí y Matagalpa concentran el 94% de los créditos otorgados.

- f. Posteriormente el apoyo al desarrollo económico y productivo del país a través de las Alcaldías, otorgándose créditos a dos gobiernos municipales (Alcaldía Municipal de San Nicolás y Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte), por un monto de NIO 7.6 M
  
- g. Al 31 de diciembre de 2015 se capitalizaron fondos por un total de NIO 114.3M (114, 299,896) de forma adicional a lo contemplado inicialmente en el artículo n.º 3 de la Ley 684/2009. Dicho artículo establece que en caso que la entidad identifique otros fondos que puedan contribuir al fortalecimiento del patrimonio, se procederá conforme los procedimientos de ley. El monto más importante capitalizado al 31 de diciembre de 2015 corresponde al Programa Multisectorial Productivo por NIO 97,57M (97, 562,113).
  
- h. La entidad financiera mantiene contratos de transferencia de recursos en administración con entidades gubernamentales que manejan fondos del MHCP, el BCIE, Banco Mundial y el PNUD, a través de los cuales actúa en calidad de administrador de programas. Estos recursos están registrados en cuentas de orden al no representar compromisos financieros para la entidad. Conforme con estos contratos, la entidad administra estas operaciones que incluyen manejar saldos de cuentas bancarias, administrar desembolsos y recuperaciones, así como mantener actualizados estados de cuenta y los registros de bienes adquiridos, entre otros.
  
- i. Por medio de la cartera administrada, se continuó dando apoyo a los pequeños productores cafetaleros con tres manzanas o menos, como parte del programa de desarrollo de la caficultura en Nicaragua, a través del financiamiento del Programa CRISSOL CAFÉ. Se otorgaron 1,744

créditos para un total de NIO 79.7 Millones a productores en los departamentos de Jinotega, Matagalpa, Nueva Segovia, Madriz, entre otros. A la fecha, de los 28,000 productores identificados como meta, 11,442 han sido asistidos con financiamiento (41%).

- j. En términos de asistencia técnica, se realizó un total de inspecciones in situ para supervisión y seguimiento a 534 clientes de la cartera directa, relacionados con 705 operaciones de crédito y sumando un total de NIO 302.4M.
- k. Con la meta de mejorar la actividad productiva, la asistencia y supervisión se realizó principalmente a los sectores de ganadería (46%) y agricultura (33%). En ganadería, la asistencia se basó en temas relacionados con alimentación y sanidad animal, mientras que en agricultura se enfocó principalmente en el cumplimiento del plan de inversión.
- l. En relación con la cartera de segundo piso, se realizaron visitas de supervisión y seguimiento a instituciones bancarias, micro financieras y cooperativas por un monto total de USD 9.8M.
- m. Los proyectos estratégicos y de negocios vinculados con las sucursales; centros de negocios y el desarrollo de nuevos productos (productos de créditos y fase de implementación de cuentas pasivas), se encuentran siendo valorados por el nuevo Consejo Directivo.

Ilustración 8. Niveles de colocación cartera directa.

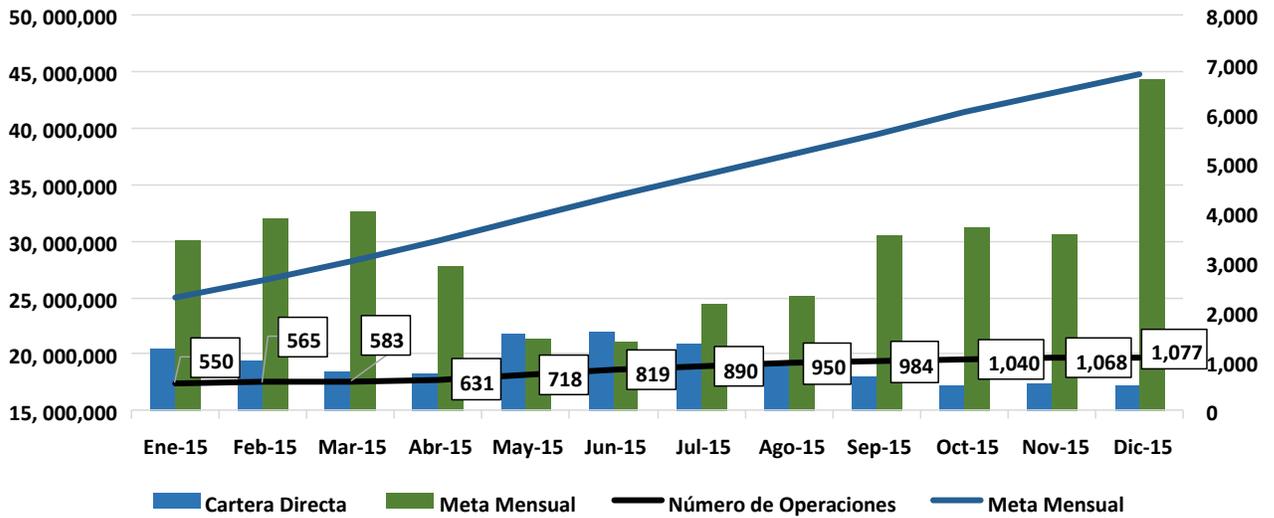


Ilustración 9. Colocaciones mensuales.

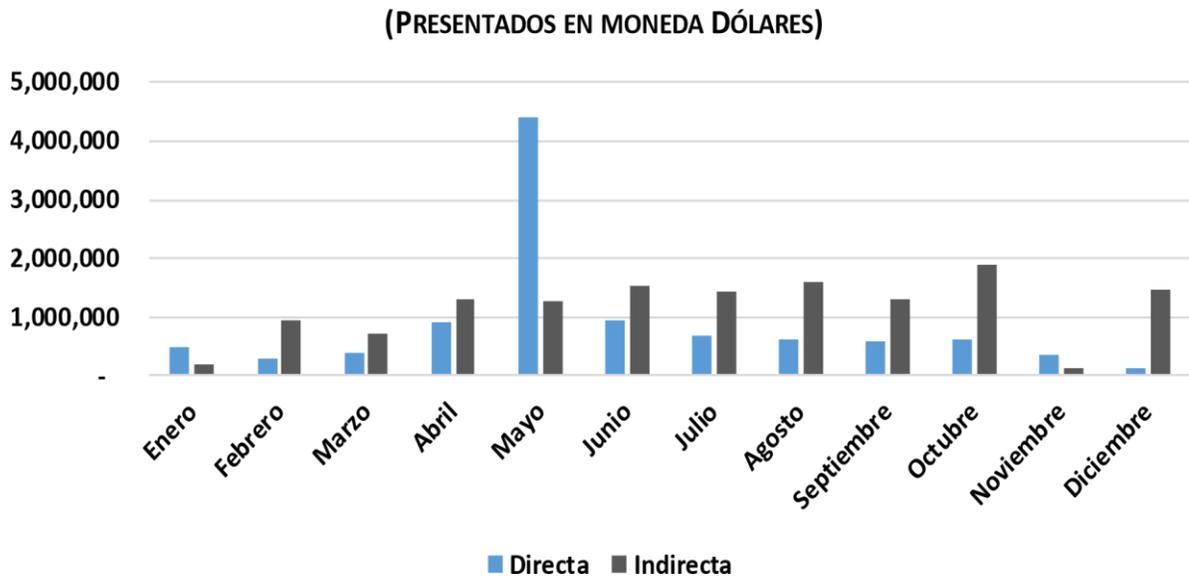
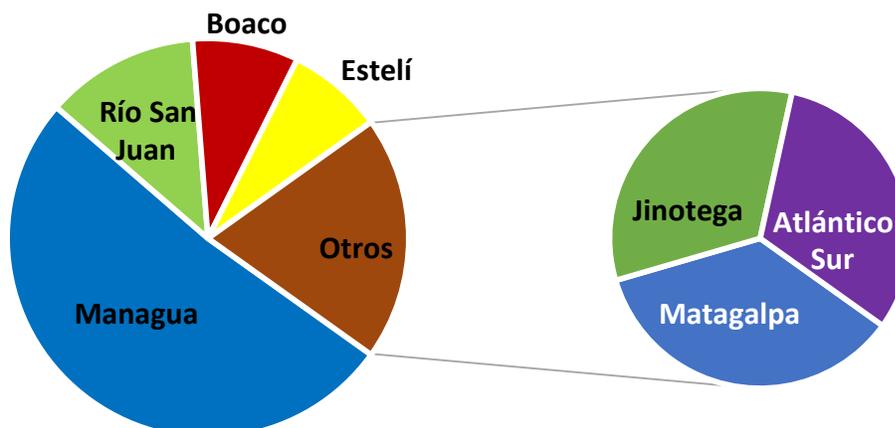


Ilustración 10. Colocaciones cartera directa por departamento.



#### 8.2.6. Evaluación de la situación financiera

Los niveles de colocaciones, inversiones y gastos administrativos proyectados para el 2015, contemplaba los siguientes crecimientos anuales (en comparación con el período 2014):

- Patrimonio (↑ 13.22%)
- Activos totales (↑ 8.77%)
- Cartera bruta (↑ 28%)
- Utilidad neta del período (↑ 0.12%).

Los principales indicadores de rentabilidad proyectados (ROE y ROA) se estimaban en 8.81% y 6.11%, respectivamente.

La previsión de cartera de créditos proyectada se estimaba en una disminución del 2.71% en comparación con la previsión del período 2014.

A continuación, se presentan los aspectos más significativos de la evaluación de la situación financiera presentada en los estados financieros de la entidad al

31 de diciembre de 2015, y la programación financiera proyectada para el cierre del período.

A nivel de disponibilidad y colocación:

- La disponibilidad real reflejó una variación de disminución significativa del -58.5% en relación a los saldos proyectados.
- La cartera bruta presentó una disminución del 23.7% en relación con los saldos proyectados.
- Los bienes de uso presentaron una disminución del 56.8% producto de las inversiones previstas y no realizadas, tales como las sucursales, centros de negocios, inversión en mobiliario y equipo.
- Estas disminuciones mencionadas, proporcionaron oportunidad de invertir esta liquidez, logrando alcanzar una tasa de interés ponderada en dichas inversiones del 5.42%. De esta manera se obtuvo un sobrecumplimiento en los saldos de inversiones reales versus las proyectadas por el monto neto de C\$863MM (equivalentes al 33.9%).

Los crecimientos anuales nominales, en comparación con las cifras del período 2014, fueron los siguientes:

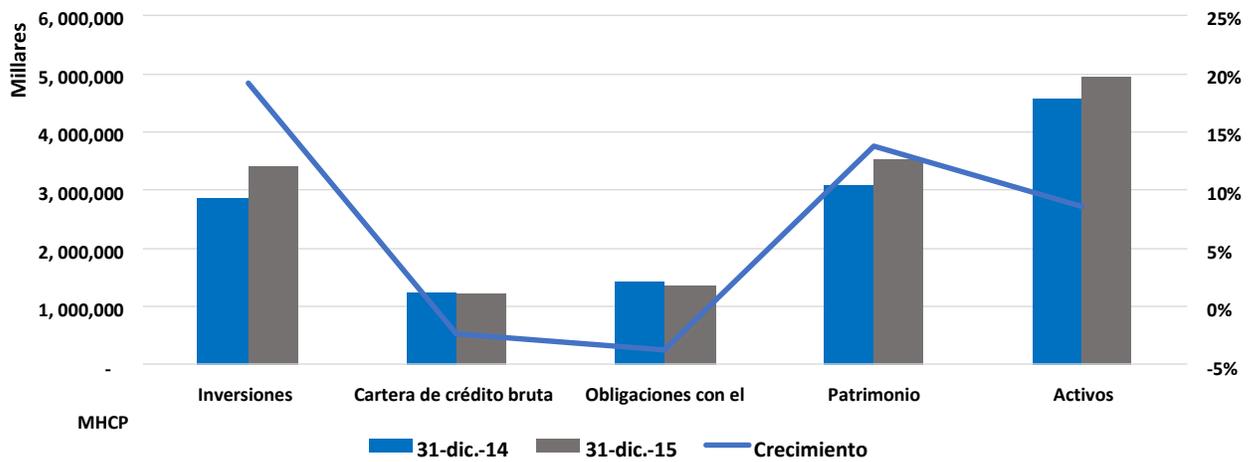
- Las inversiones presentaron crecimiento anual del 19.2%
- La cartera bruta presentó disminución del 2.4%
- Los activos totales un crecimiento del 8.5%
- Los pasivos totales presentaron una disminución del 2.3%
- El patrimonio reflejó un crecimiento del 13.7%. El incremento neto reflejado en el patrimonio se debe al monto total capitalizado durante el

período producto de las recuperaciones de los fondos capitalizables (monto total de C\$185 millones).

Los gastos de administración presentaron un cumplimiento del 71.07% con respecto a los gastos proyectados al cierre del período.

La ejecución presupuestaria neta fue de un 62% impactada por el proceso de transformación de la entidad en el año 2015.

Ilustración 11. Saldos reales comparativos y crecimiento anual.



#### 8.2.7. Síntesis de la ejecución de la estrategia actual

La entidad financiera “ABC” realizó su actividad de apoyo al sector productivo principalmente a través de su cartera directa, su cartera intermediada y la administración de fondos otorgados a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

También contribuyó a la estabilidad y crecimiento del Sistema Financiero Nacional, no sólo al intermediar operaciones con entidades bancarias y microfinancieras, sino también al realizar una gestión de riesgo rigurosa y en estricto cumplimiento de la normativa vigente.

Hasta la fecha, la entidad financiera mantuvo un prudente manejo de sus activos productivos con el propósito de obtener mejores resultados financieros y cubrir adecuadamente los riesgos inherentes de la actividad bancaria.

#### 8.2.8. Aspectos tecnológicos

- Tomando en cuenta que los avances tecnológicos no se detienen y las instituciones financieras trabajan arduamente en este aspecto para atender con rapidez y eficacia a sus clientes, consideró la estrategia de desarrollar y mejorar sus sistemas de información a través de la inversión en un Core Bancario Integrado que permite mejorar la competitividad de la entidad financiera con el actual sistema financiero nacional.
- Elaboración y ajustes de manuales, reglamentos, procesos y procedimientos de la entidad financiera.

#### 8.2.9. Gobierno corporativo

- La entidad cuenta un total de 100 documentos de lineamientos operativos aprobados por el Consejo Directivo para mejorar los procesos operacionales.

- Seguimiento de Plan Estratégico Institucional período comprendido entre 2013-2016 (por primera vez se contó con esta herramienta de programación financiera en la entidad)
- Reorganización, actualización del organigrama de la entidad y creación de Gerencias de Negocios y Tecnología.
- Consolidación Gobierno Corporativo para el funcionamiento de la entidad (Consejo Directivo, Comités, sesiones de trabajo Gerenciales)

#### 8.2.10. Perspectivas a Corto Plazo

- En línea con el objetivo dispuesto desde su creación, la entidad Financiera “ABC” se enfocará en el financiamiento de los sectores productivos de la economía. Este financiamiento se dará tanto a través de su cartera directa, como de su cartera intermediada e incluye principalmente - más no limitativamente -.los siguientes segmentos de mercado.
  - Agricultura y ganadería o Exportación.
  - Urbanización, construcción y vivienda o Desarrollos turísticos y hotelería o Proyectos gubernamentales y privados o Industria, infraestructura y tecnología Adicionalmente, para complementar su perfil como una entidad de desarrollo integral, el mercado objetivo de la entidad se ampliará a través del financiamiento de proyectos de inversión, desarrollo y emprendimiento. Para este efecto, se contempla el desarrollo de los siguientes productos.
  - Nuevos productos financieros en cartera directa e intermediada, esto incluye la creación de programas propios de financiamiento para sectores específicos de la economía.

- Productos para fomento a la inversión pública y privada, lo cual incluye el financiamiento de proyectos y nuevos emprendimientos.
- Área altamente especializada en fideicomisos, principalmente para alcanzar un mayor grado de eficiencia en la administración de programas del MHCP, el BCIE, Banco Mundial y el PNUD.

## **IX. CAPITULO II: PLANEACION ESTRATEGICA**

### 9.1. Misión

**Actual (2013-2016):** Brindar servicios financieros incluyentes, conexos o complementarios de calidad a los productores y empresarios medianos, pequeños y micros del sector agropecuario, pesquero, forestal, artesanal, industrial, agroindustrial, comercial y turismo con énfasis en la seguridad alimentaria y la producción exportable, con enfoque de género.

**Propuesta (2017-2019):** Brindar servicios financieros incluyentes, conexos o complementarios para fomentar las actividades económicas y productivas del país, principalmente a través del crédito, hacia los pequeños y medianos productores y demás sectores económicos prioritarios, en correspondencia con la política de desarrollo de la entidad.

### 9.2. Visión

**Actual (2013-2016):** Ser una entidad financiera de reconocido prestigio y credibilidad, que garantice el acceso democrático de los servicios financieros, conexos o complementarios.

**Propuesta (2017-2019):** Ser una entidad financiera líder en el mercado financiero que promueve el desarrollo socioeconómico del país, con patrimonio mixto, con un capital humano comprometido con la excelencia, calidad e innovación tecnológica, amigable con el medio ambiente.

### 9.3. Valores

- **Compromiso Social:** Comprometidos con el desarrollo de la entidad y el país.
- **Vocación de Servicio:** Brindamos atención especial a los clientes, ofreciendo nuestros productos y servicios de forma accesible.

- **Calidad:** Garantizamos la mejora continua de los productos y servicios a los clientes.
- **Integridad:** Actuamos con ética profesional en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestras obligaciones y misión institucional.

#### 9.4. Factores Claves de Éxito

Los factores críticos de éxito contienen los elementos necesarios en que la entidad debe concentrarse y de esta manera alcance su misión exitosamente. Estos factores son:

➤ **Enfoque en el cliente**

Dirigir todas las acciones de la entidad para brindar satisfacción al cliente a través de nuevos y mejores canales de atención, así como el ofrecimiento de productos y servicios financieros de calidad, agilidad y calidez.

➤ **Calidad en la Prestación de Servicios**

Generación de valor para la entidad financiera, confianza y seguridad para el cliente y la sociedad.

➤ **Liderazgo en la toma de decisiones**

Dirección y conducción coordinada de la entidad hacia resultados concretos de su agenda estratégica.

➤ **Valorar el Capital Humano**

Mejora de competencias y motivación mediante la capacitación permanente

y el reconocimiento del desempeño.

➤ **Eficiencia de los Procesos Operativos**

Mejora continua en tiempo y calidad de los procesos para el cumplimiento de la Misión y Visión.

➤ **Eficacia en la Gestión de Información**

Mantener información adecuada, oportuna, relevante y confiable para la toma de decisiones con el debido sigilo.

## 9.5. Análisis DAFO

### a. Fortalezas

- F1: Alto nivel patrimonial.
- F2: Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente.
- F3: Costo de fondeo bajo, lo que permite a la entidad ofrecer tasas accesibles.
- F4: Única entidad especializada para recibir, canalizar y administrar fondos de la comunidad internacional destinados al otorgamiento de créditos.

### b. Oportunidades

- O1: Bajos niveles de bancarización de la población nicaragüense, lo que implica un importante segmento insatisfecho en el mercado financiero.
- O2: Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios financieros en las zonas y sectores no atendida por el sistema financiero formal.

- O3: Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales.
- O4: Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país.
- O5: Políticas públicas que garantizan estabilidad macroeconómica y crecimiento económico sostenido.
- O6: Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad.

#### c. Amenazas

- A1: Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades financieras con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional.
- A2: Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional.
- A3: Actividades económicas atendidas vulnerables a cambios climáticos y desastres naturales.
- A4: Cambios en el entorno regulatorio.

#### d. Debilidades

- D1: Inadecuada infraestructura de negocios en materia de puntos de atención y fuerza de ventas.
- D2: Inexistencia de una unidad de inteligencia de mercado.
- D3: Inexperiencia en la oferta de nuevos productos financieros.
- D4: Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio.

- D5: Falta de flexibilidad en la toma de decisiones para la aprobación de los productos financieros.
- D6: Bajo posicionamiento de la marca “ABC” en el mercado.

9.6. Matriz DAFO

Tabla 2. Análisis estratégico.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
Entidad Financiera "ABC"	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
<b>D</b> EBILIDADES	<b>A</b> MENAZAS
Infraestructura de negocios inadecuada en materia de puntos de atención y fuerza de ventas.	Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades financieras con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional.
No se cuenta con una unidad de inteligencia de mercado.	Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional.
Falta de experiencia en la oferta de nuevos productos financieros.	Actividades económicas atendidas vulnerables a cambios climáticos y desastres naturales.
Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio.	Cambios en el entorno regulatorio
Falta de flexibilidad en la toma de decisiones para la aprobación de los productos financieros.	
Bajo posicionamiento de la marca "ABC" en el mercado	
<b>F</b> ORTALEZAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Alto nivel patrimonial	Bajos niveles de bancarización de la población nicaragüense, lo que implica un importante segmento insatisfecho en el mercado financiero.
Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente.	Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios financieros en las zonas y sectores no atendida por el sistema financiero formal
Costo de fondeo bajo, lo que permite al banco ofrecer tasas accesibles.	Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales
Única entidad especializada para recibir, canalizar y administrar fondos de la comunidad internacional destinados al otorgamiento de créditos.	Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país
	Políticas públicas que garantizan estabilidad macroeconómica y crecimiento económico sostenido
	Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad

Tabla 3. Matriz DAFO.

<p><b>Oportunidades</b>  <b>O1:</b> Bajos niveles de bancarización de la población nicaragüense, lo que implica un importante segmento insatisfecho en el mercado financiero.  <b>O2:</b> Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios financieros en las zonas y sectores no atendida por el sistema financiero formal.  <b>O3:</b> Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales.  <b>O4:</b> Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país.  <b>O5:</b> Políticas públicas que garanticen estabilidad macroeconómica y crecimiento económico sostenido.  <b>O6:</b> Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad.</p>	<p><b>Fortalezas</b>  <b>F1:</b> Alto nivel patrimonial.  <b>F2:</b> Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente.  <b>F3:</b> Costo de fondeo bajo, lo que permite al banco ofrecer tasas accesibles.  <b>F4:</b> Única entidad especializada para recibir, canalizar y administrar fondos de la comunidad y internacional destinados al otorgamiento de créditos.</p>	<p><b>Debilidades</b>  <b>D1:</b> Inadecuada infraestructura de negocios en materia de puntos de atención y fuerza de ventas.  <b>D2:</b> Inexistencia de una unidad de inteligencia de mercado.  <b>D3:</b> Inexperiencia en la oferta de nuevos productos financieros.  <b>D4:</b> Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio.  <b>D5:</b> Falta de flexibilidad en la toma de decisiones para la aprobación de los productos financieros.  <b>D6:</b> Bajo posicionamiento de la marca “ABC” en el mercado.</p>
	<p><b>Estrategias F-O</b></p> <p><b>E1:</b> Creación y/o modificación productos o servicios que permita el incremento de los ingresos sin descuidar el rol de fomento de la entidad.(O1,O2,O5,F2)  <b>E2:</b> Mejora continua la gestión de los recursos para el cumplimiento de la proyección financiera.(O4,O3,O6,F4)  <b>E3:</b> Implementación la rentabilidad por centro de costos. (O5, F1)  <b>E4:</b> Mantener bajos niveles de morosidad. (O1, F3)</p>	<p><b>Estrategias D-O</b></p> <p><b>E1:</b> Aumento de las colocaciones de créditos.(O1, O4, O5, D3)  <b>E2:</b> Ampliación y mejora la oferta de productos y servicios financieros. (O2, O6, D2, D3)  <b>E3:</b> Ampliación y fortalecimiento la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención a nuestros clientes.(O6, D4)  <b>E4:</b> Establecer alianzas con los sectores productivos, empresas privadas y estatales para implementación de modelos de desarrollo y transferencias tecnológicas.(O6, O3, D5, D6)</p>
<p><b>Amenazas</b>  <b>A1:</b> Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades financieras con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional.  <b>A2:</b> Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional.  <b>A3:</b> Actividades económicas atendidas vulnerables a cambios climáticos y desastres naturales.  <b>A4:</b> Cambios en el entorno regulatorio.</p>	<p><b>Estrategias F-A</b></p> <p><b>E1:</b> Diseño, rediseño y automatización procesos.(F2, A4)  <b>E2:</b> Creación cultura para mejorar la gestión de riesgos.(F1,F4, A2)  <b>E3:</b> Fortalecimiento el sistema de gestión gerencial y estratégico. (F3, A3, A4)</p>	<p><b>Estrategias D-A</b></p> <p><b>E1:</b> Captación personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales y personales.(D1, D2, A1)  <b>E2:</b> Promoción y fortalecimiento de la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad. (D3, D4, A2)  <b>E3:</b> Potenciación el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.(D5, A3)  <b>E4:</b> Fortalecimiento el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos. (D6, A4)</p>

## 9.7. Objetivos Estratégicos

### **Objetivo Estratégico General No. 1: Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad.**

- Objetivo Específico 1: Crear y/o modificar productos o servicios que permita el incremento de los ingresos sin descuidar el rol de fomento de la entidad.
- Objetivo Específico 2: Mejorar continuamente la gestión de los recursos para el cumplimiento de la proyección financiera.
- Objetivo Específico 3: Implementar la rentabilidad por centro de costos.
- Objetivo Específico 4: Mantener bajos niveles de morosidad.

### **Objetivo Estratégico General No. 2: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.**

- Objetivo Específico 1: Incrementar las colocaciones de créditos.
- Objetivo Específico 2: Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios financieros.
- Objetivo Específico 3: Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención a nuestros clientes.
- Objetivo Específico 4: Establecer alianzas con los sectores productivos, empresas privadas y estatales para implementación de modelos de desarrollo y transferencias tecnológicas.

### **Objetivo Estratégico General No. 3: Mejoras en Procesos de Gestión**

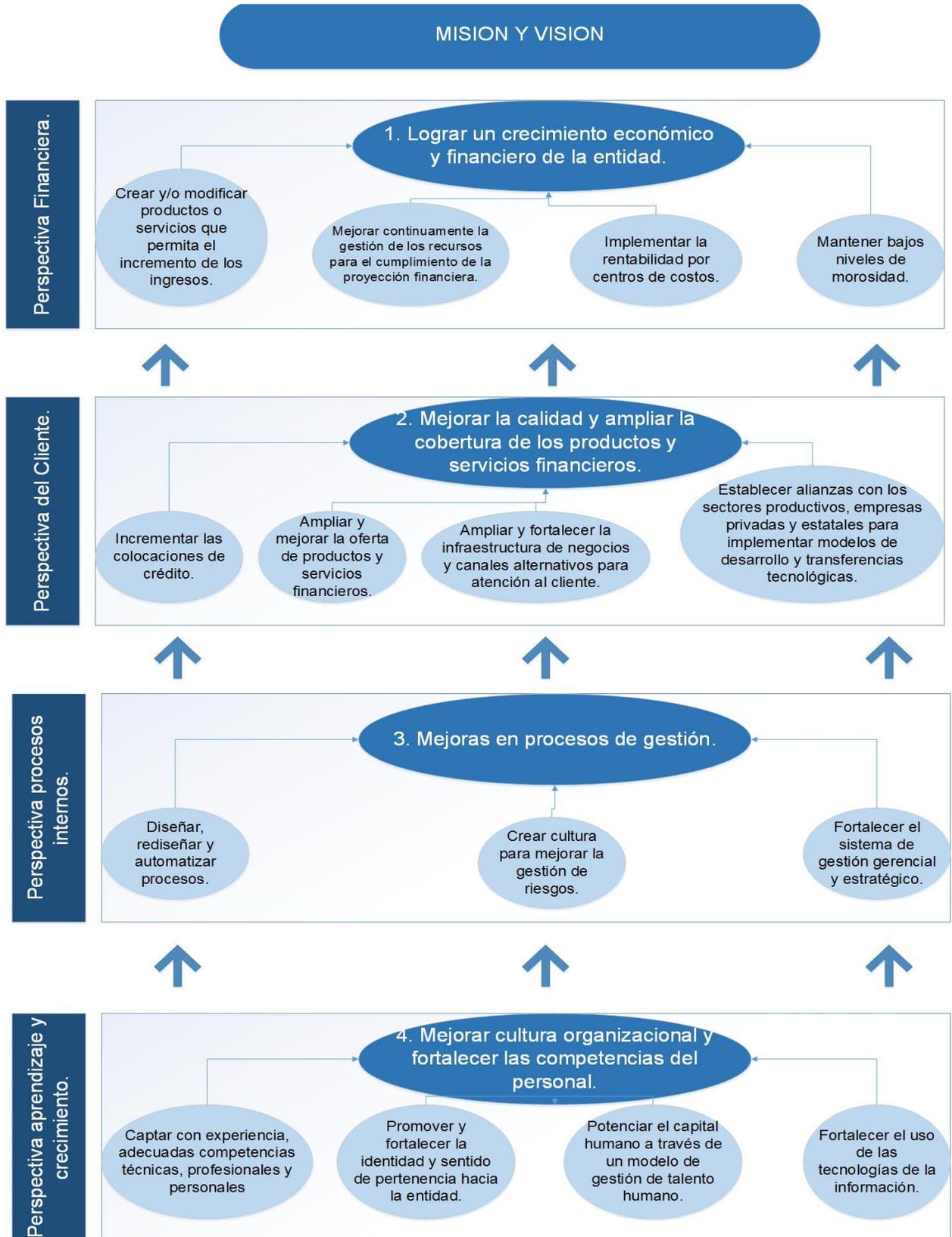
- Objetivo Específico 1: Diseñar, rediseñar y automatizar procesos.
- Objetivo Específico 2: Crear cultura para mejorar la gestión de riesgos.
- Objetivo Específico 3: Fortalecer el sistema de gestión gerencial y estratégico.

**Objetivo Estratégico General No. 4: Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.**

- Objetivo Específico 1: Captar personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales y personales.
- Objetivo Específico 2: Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad.
- Objetivo Específico 3: Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.
- Objetivo Específico 4: Fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos.

9.8. Mapa estratégico

Ilustración 12. Mapa estratégico.



### 9.9. Matriz estratégica

Tabla 4. Matriz estratégica.

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicador	Unidad de Medida	Metas			Fórmula de Cálculo
				2017	2018	2019	
Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad.	Mejorar continuamente la gestión de los recursos para el cumplimiento de la proyección financiera.	ROA	Porcentaje	5.50%	6.50%	7.00%	Utilidades / Activo
		ROE	Porcentaje	7.70%	8.00%	9.00%	Utilidades / Capital
		Impacto de Gastos Administrativos	Porcentaje	60 %	65%	70%	Gastos Administrativos/Ingresos Financieros.
		Gestión	Porcentaje	2.87%	3.27%	3.46%	Gastos de Administración/Activos Promedios
	Crear y/o modificar productos o servicios que permita el incremento de los ingresos.	Servicios Financieros	Numero	2	1	1	Nuevas Comisiones por servicios financieros.
	Implementar la rentabilidad por Centros de Costo	Transacciones de Ingresos y Gastos referenciadas	Porcentaje	70%	100%	N/A	Numero de cuentas contables de estado de resultados reconciliables.
	Mantener bajos niveles de morosidad	Índice de mora	Porcentaje	2.50%	2.00%	2.00%	Cartera vencida / Cartera total

Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.	Incrementar las colocaciones de créditos	Crecimiento de Cartera Bruta	Porcentaje	15.00%	10.00%	5.00%	Saldos de Cartera TOTAL
	Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios financieros	Clientes Nuevos	Número	280	420	567	Nuevas relaciones de clientes naturales y jurídicos con de la entidad (incluyendo fondos bajo fideicomiso)
		Nuevos Productos Activos	Número	4	2	2	Portafolio de Productos
	Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención de nuestros clientes.	Mantenimiento de Centros de Negocios	Número	6	6	0	Número de Centros de Negocios que se dio mantenimiento
		Arquitectura Orientada a Servicios	Número	1	1	N/A	Canales de consultas en línea
	Establecer alianzas con los sectores productivos, empresas privadas y estatales para la implementación de modelos de desarrollo y transferencias tecnológicas	Alianzas establecidas	Número	5	10	15	Número de alianzas realizadas (Convenios, Líneas de Crédito y programas en administración de fondos)

Mejoras en Procesos de Gestión	Diseñar, rediseñar y automatizar procesos.	Procesos diseñados, rediseñados y automatizados	Porcentaje	80.00%	90.00%	100.00%	(Número de procesos diseñados, rediseñados y automatizado/Número de procesos programados) x 100
	Crear cultura para mejorar gestión de riesgos	Implementar Gestión Integral de Riesgo	Porcentaje	100.00%	100.00%	100.00%	(Número de actividades implementadas/Número de actividades programadas) x 100
	Fortalecer el sistema de gestión gerencial y estratégico.	Rediseñar la estructura organizativa y funcional alineada a los nuevos objetivos de negocios y estrategias asociadas.	Número de revisiones al año	1	1	1	Revisión anual
		Implementación de Herramienta de Indicadores	Porcentaje	70.00%	100.00%	N/A	(Número de actividades implementadas/Número de actividades programadas) x 100

Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal	Captar personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales de gestión y personales	Cumplimiento del plan de capacitación de la entidad.	Porcentaje	100.00%	N/A	N/A	(Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones programadas) x 100
	Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad,	Diagnóstico de situación actual	Porcentaje	100.00%	N/A	N/A	Ejecución del diagnóstico
		Implementación de plan de acción	Porcentaje	20%	50%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas
	Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.	Implementar un modelo de la Gestión del Talento Humano	Porcentaje	100.00%	100.00%	100.00%	(Número de actividades realizadas/Número de actividades programadas) x 100

	Fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos.	Implementación de Proyectos de tecnologías de información	Porcentaje	100.00%	100.00%	100.00%	(Proyectos culminados año/Proyectos planificados año) x 100
--	--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------	---------	---------	---------	-------------------------------------------------------------

## 9.10 Propuestas de planes de acción para el seguimiento

**Objetivo Estratégico: Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad.**

- Crear y/o modificar productos o servicios que permita el incremento de los ingresos.
  - **2017**
    - Financiamiento de Seguros Vida y Bien. (Responsable: Gerencia de Crédito)
    - Intensificar la recuperación de cartera capitalizable. (Responsable: Departamento de Recuperaciones)
  - **2018**
    - Comisiones a visitas de seguimiento para préstamos de intermediación financiera. (Responsable: Gerencia de Crédito)
    - Ajustar comisiones de programas administrados por Recuperación (Gerencia Financiera)
  - **2019**
    - Ofertar productos de negocios internacionales (Avales y cartas de crédito) (Responsable: Gerencia General)
- Implementar la rentabilidad por Centros de Costo
  - **2017**
    - Parametrizar el sistema para exigir centro de costo a las cuentas contables de gastos de administración e ingresos financieros y operativos. Y monitorear por área la programación financiera (presupuesto) versus lo real. (Responsable: Gerencia Financiera)
  - **2018**
    - Incluir el resto de cuentas contables de estado de resultados. (Responsable: Departamento de Contabilidad)

- Mantener bajos niveles de morosidad
  - **2017**
    - 90% de créditos colocados en el año deben terminar en calificación A. (Gerencia de Negocios)
    - Recuperación de créditos en mora menor a 60 días. (Responsable: Departamento de Recuperaciones)
  - **2018**
    - Reestructuración de préstamos con mora mayor a 90 días.
    - 90% de créditos colocados en el año deben terminar en calificación A. (Responsable: Gerencia de Crédito)
  - **2019**
    - 90% de créditos colocados en el año deben terminar en calificación A. (Responsable: Gerencia de Negocios)

**Objetivo Estratégico: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.**

- Incrementar las colocaciones de créditos
  - **2017**
    - Aumentar cartera directa en 25% (nuevos proyectos de inversión en urbanizaciones y construcción) e indirecta en un 10% (alianzas con CONAMI para fondeo de microfinancieras) (Responsable: Gerencia de Negocios)
  - **2018**
    - Capital de Riesgo para Nuevos emprendimientos que fomenten el desarrollo, exportación y la inversión en el país. (Responsable: Gerencia de Crédito)
  - **2019**
    - Mantener desembolsos realizados en años previos. (Responsable: Gerencia de Negocios)

- Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios financieros
  - **2017**
    - Clientes Nuevos:
      - Cartera Directa (Naturales y Jurídicos) principalmente por convenios con entidades estatales. (Responsable: Gerencia de Negocios)
      - Cartera Indirecta (Cooperativas, Entidades no reguladas y bancos) con las cesiones de préstamos de segundo piso. (Responsable: Gerencia de Crédito)
      - Cartera en Fideicomiso bajo la modalidad de beneficiarios finales. (Responsable: Departamento de Fideicomiso)
    - Nuevos productos:
      - Financiamiento a proyectos de:
        - Infraestructura
        - Producción
        - Urbanización y Vivienda
        - Industria

(Responsable: Gerencia de Crédito)
  - **2018**
    - Nuevos Clientes
      - Programas bajo administración de cartera (Responsable: Gerencia de Negocios)
    - Nuevos productos:
      - Capital de Riesgo para Nuevos emprendimientos que fomenten el desarrollo. (Responsable: Gerencia General)

- Productos de financiamiento en exportación y la inversión en el país. (Responsable: Gerencia General)
- **2019**
  - Nuevos productos:
    - Deuda Subordinada para instituciones financieras reguladas. (Responsable: Gerencia General)
- Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención de nuestros clientes.
  - **2017**
    - Arquitectura Orientada a Servicios:
      - Nuevos canales de atención al cliente mediante consulta en línea (web y móvil) por plataforma tecnológica para accesos desde cualquier lugar. (Responsable: Gerencia de Tecnología)
  - **2018**
    - Definición de quioscos tecnológicos en puntos de pagos de terceros (otras instituciones que presten el servicio de recepción de recaudos) para facilitar la consulta y realización de pagos. (Responsable: Gerencia de Tecnología/Negocios)

**Objetivo Estratégico: Mejoras en Procesos de Gestión.**

- Diseñar, rediseñar y automatizar procesos. (Responsable: Gerencia de Procesos)
  - **2017**
    - Reingeniería global de los procesos de la entidad.
    - Automatizaciones de procesos de fideicomiso.
    - Readecuar RED de sucursales.

- **2018**
  - Seguimiento del plan de acción definido.
- **2019**
  - Seguimiento del plan de acción definido.
- Fortalecer el sistema de gestión gerencial y estratégico. (Responsable: Planificación y Control de Gestión)
  - **2017**
    - Implementar proyecto de Sistema de Información Gerencial
    - Reportera eficiente.
    - Repositorio central de información para generación de datos a entes regulatorios, auditorías y clientes externos.
  - **2018**
    - Seguimiento del plan de acción definido.

**Objetivo Estratégico: Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.**

- Captar personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales de gestión y personales. (Responsable: Gerencia de Recursos Humanos)
  - **2017**
    - Política de contratación exigente.
    - Elaborar política salarial competitiva.
    - Atraer personal calificado del mercado laboral.
    - Plan de relaciones públicas y reclutamiento con las mejores universidades del país.
- Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad. (Responsable: Gerencia de Recursos Humanos)
  - **2017**
    - Consultoría de clima laboral

- Consultoría de cultura organizacional.
- **2018**
  - Implementación del plan de acción
  
- Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.
  - **2017**
    - Modelo de la Gestión del Talento Humano
    - Evaluación por competencias
    - Implementar Modelo 360
  - **2018**
    - Actualización del manual de procesos y procedimientos

#### 9.11 Propuestas de Plan de Negocios

### PROYECCION DE EJECUCION POR AÑO

#### A) PRODUCTOS NUEVOS

Para el primer semestre del 2017 se está proyectando impulsar la creación de los siguientes productos:

- Operaciones de factoraje.
- Operaciones de Arrendamiento Financiero.
- Descuentos de Documentos.
- Proyectos de Vivienda financiamiento a desarrolladores.

Para el año 2018 se está proponiendo ofrecer los productos:

- Créditos de Moto.

- Créditos de vehículo

Para el año 2019 se está proponiendo ofrecer los productos:

- Garantías Bancarias.
- Cartas de crédito Emitidas y confirmadas.
- Aceptaciones.

## **B) SERVICIOS**

Servicios que se desarrollaran para el 2017:

- Banca en Línea.
- Mesas de cambios.
- Pagos de servicios Básicos.

Servicios que se desarrollaran para el 2018:

- Banca Móvil.
- Pagos de servicios migratorios.
- Pagos de impuestos de la corte y de registro.
- Pagos de servicios de Transito.

Servicios que se desarrollaran para el 2019:

- Remesas.
- Giros Bancarios.

## 9.12 Proyecciones Financieras - Balance General

<b>PROYECCION FINANCIERA (Cifras en C\$)</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>6,054,119,621</b>	<b>6,734,168,378</b>	<b>7,480,099,616</b>
DISPONIBILIDADES	239,698,851	238,312,535	248,499,864
INVERSIONES EN VALORES, NETO	3,104,513,445	2,993,127,962	2,853,209,326
INVERSIONES EN MONEDA USD	2,269,958,570	1,978,722,852	1,669,592,848
INVERSIONES EN MONEDA NIO	537,581,657	494,028,857	419,730,918
RENDIMIENTO DE INVERSIONES	296,973,218	520,376,252	763,885,560
<b>CARTERA DE CREDITO, NETA</b>	<b>2,513,097,965</b>	<b>3,290,920,099</b>	<b>4,152,747,210</b>
CARTERA BRUTA	2,448,238,028	3,067,394,932	3,748,296,065
CARTERA BRUTA DIRECTA	896,143,545	1,265,958,923	1,753,459,204
CARTERA BRUTA INDIRECTA	1,552,094,483	1,801,436,009	1,994,836,861
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR SOBRE CREDITOS	169,032,290	331,690,243	516,608,945
PREVISIONES POR INCOBRABILIDAD DE CARTERA	- 104,172,353	- 108,165,076	- 112,157,799
PREVISIÓN ESPECÍFICA	- 77,032,048	- 81,024,772	- 85,017,495
PREVISIÓN GENÉRICA	- 27,140,304	- 27,140,304	- 27,140,304
OTRAS CUENTAS POR COBRAR, NETO	893,486	893,486	893,486
BIENES DE USO, NETO	106,636,520	127,685,113	148,002,153
OTROS ACTIVOS	89,279,354	83,229,183	76,747,577
	-	-	-
<b>PASIVO</b>	<b>1,491,205,680</b>	<b>1,597,844,364</b>	<b>1,710,834,779</b>
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR	1,364,544,644	1,399,726,306	1,438,401,418
OBLIGACIONES CON EL MHCP	1,357,631,149	1,388,013,952	1,422,151,820
INTERESES POR PAGAR POR OBLIGACIONES	6,913,495	11,712,354	16,249,598
OTROS PASIVOS Y PROVISIONES	126,661,036	198,118,058	272,433,361
	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>4,562,913,943</b>	<b>5,136,324,016</b>	<b>5,769,264,840</b>
CAPITAL SOCIAL PAGADO	3,313,818,279	3,725,072,475	4,218,228,743
CAPITAL DONADO	283,310,040	283,310,040	283,310,040
RESERVAS PATRIMONIALES	549,694,874	612,108,486	689,483,439
RESULTADOS DEL PERIODO	416,090,751	515,833,015	578,242,618
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6,054,119,623</b>	<b>6,734,168,380</b>	<b>7,480,099,618</b>

### 9.13 Proyecciones Financieras – Estado de Resultados

<b>PROYECCION FINANCIERA (Cifras en C\$)</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>400,493,861</b>	<b>474,925,360</b>	<b>517,668,642</b>
INGRESOS FINANCIEROS POR DISPONIBILIDADES	3,805,636	4,148,143	4,521,476
INGRESOS POR INVERSIONES	204,956,912	223,403,035	243,509,308
INGRESOS FINANCIEROS POR CARTERA DE CREDITOS	191,701,459	247,341,642	269,602,390
INGRESOS CARTERA DIRECTA	98,575,790	139,255,481	151,788,475
INGRESOS CARTERA INDIRECTA	93,125,669	108,086,161	117,813,915
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	29,854	32,541	35,469
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(27,771,626)</b>	<b>(23,994,295)</b>	<b>(22,686,220)</b>
GASTOS FINANCIEROS POR OBLIGACIONES CON EL MHCP	- 27,771,626	- 23,994,295	- 22,686,220
<b>MARGEN FINANCIERO ANTES DE AJUSTES MONETARIOS</b>	<b>372,722,234</b>	<b>450,931,065</b>	<b>494,982,422</b>
EFFECTO MONETARIO NETO	201,545,870	211,623,163	222,204,322
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>574,268,104</b>	<b>662,554,228</b>	<b>717,186,744</b>
INGRESOS/GASTOS POR PREVENCIÓN PARA RIESGOS CREDITICIOS	2,024,687	2,566,254	3,156,562
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>576,292,791</b>	<b>665,120,482</b>	<b>720,343,306</b>
INGRESOS OPERATIVOS DIVERSOS, NETOS	35,870,621	55,309,738	71,426,981
<b>RESULTADO OPERATIVO BRUTO</b>	<b>612,163,412</b>	<b>720,430,220</b>	<b>791,770,287</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	- 190,522,462	- 198,325,481	- 206,440,620
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y CONTRIBUCIONES POR LEYES ESPECIALES</b>	<b>421,640,949</b>	<b>522,104,740</b>	<b>585,329,667</b>
CONTRIBUCIONES POR LEYES ESPECIALES (564 Y 563)	- 5,550,199	- 6,271,724	- 7,087,049
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>416,090,751</b>	<b>515,833,015</b>	<b>578,242,618</b>

9.14. Plan operativo anual (POA 2017-2019)

Tabla 5. POA.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	REFERENCIA	INDICADOR	GERENCIA RESPONSABLE	GERENCIAS DE APOYO
CLIENTES	Mejorar la Calidad y Ampliar la Cobertura de Los Productos y Servicios Financieros	Incrementar Colocaciones de Créditos	Colocaciones en el año 2017 hasta por <b>845,671.70 millones de Córdoba</b> , distribuidos en un 58 % en Cartera de Crédito Directa y 42 % en Cartera de Crédito Indirecta.	Plan de Negocio	Montos Desembolsados	Gerencia de Negocio	Gerencia de Crédito Gerencia de Operaciones Gerencia de Asistencia Técnica
		Ampliar la oferta de Productos y Servicios Financieros	Generar nuevos clientes para el año 2017: se proyectan 280 clientes nuevos: 260 cartera directa y 20 cartera indirecta.		Cantidad de Clientes Nuevos	Gerencia de Negocio	Gerencia de Crédito Gerencia de Operaciones Gerencia de Asistencia Técnica

			Crear cuentas pasivas y asegurar que nuestros clientes activos realicen apertura de cuenta; para el año 2017 se proyectan 1,772 cuentas de ahorro.		Cantidad de cuentas aperturadas	Gerencia de Negocio	Gerencia de TI Gerencia de Crédito Gerencia de Operaciones
	Establecer alianzas con los sectores productivos para la implementación de modelos de desarrollo y transferencia tecnológica.	15 convenios con el sector privado.	Plan de Suscripción de convenios	Cantidad de Convenios Establecidos		Unidad de Asistencia Técnica	Gerencia General de Negocio Gerencia de Crédito Gerencia Legal
		5 convenios con el sector publico				Unidad de Asistencia Técnica	Gerencia General de Negocio Gerencia de Crédito Gerencia Legal

		Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención de nuestros clientes.	Transformar seis Centros de Negocios en Sucursales y seis Centros de Negocio con mejor infraestructura y ubicación. Reubicar 6 Oficinas de Centros de Negocio con mejor ubicación y espacio para atención al cliente.	Plan de Transformación de Infraestructura	Cantidad de Apertura de Sucursales y Remodelaciones de Centros Negocios	Gerencia de Administración	Gerencia de Adquisición Gerencia de Negocio Gerencia General
					Cantidad de Centros de Negocios Reubicados	Gerencia de Administración	Gerencia de Adquisición Gerencia de Negocio Gerencia General Gerencia TI
<b>Procesos</b>	Mejoras en Procesos de Gestión	Diseñar, rediseñar y automatizar procesos.	Cumplimiento de programación de documentación de procesos	Programación de Documentación 2017	Procesos Diseñados, rediseñados y automatizados	Gestión de Procesos	Todas las Gerencias del BFP
		Crear cultura para mejorar la gestión de riesgos.	Evaluación de Implementación de	Plan de Trabajo de Unidad de Riesgo	Implementación Gestión de Riesgo	Unidad Integral de Administración de Riesgo	Todas las Gerencias del BFP

			Gestión de Riesgo.				
		Rediseñar la estructura organizativa y funcional alineados a los nuevos objetivos de negocios y estrategias asociadas.	Presentar una propuesta de actualización de la estructura conforme las necesidades y estrategia del Banco enfocada en la Reforma de la Ley creadora.	Propuesta Organigrama 2015	Numero de Revisiones al año	Gerencia General	Gestión de Procesos
		Implementar un sistema de gestión gerencial y estratégico.	Implementar una herramienta de gestión y medición de resultados de nivel gerencial	Balance Score Card	Implementación de Herramienta de indicadores.	Gerencia General	Gestión de Procesos Gerencia de TI Gerencia Financiera

<p><b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p>	<p>Mejorar la Cultura Organizacional y Fortalecer la Competencia del Personal</p>	<p>Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.</p>	<p>Ejecutar 78 capacitaciones al personal de la Entidad Financiera ABC.</p>	<p>Programa de Capacitación</p>	<p>Cumplimiento del Plan de Capacitación de la Entidad ABC.</p>	<p>Gerencia Administrativa</p>	<p>Todas las Gerencias de la Entidad.</p>
		<p>Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la Entidad.</p>	<p>Diagnóstico de Situación Actual y Establecimiento del Plan de Acción.</p>	<p>Plan Operativo de la Gerencia Administrativa</p>	<p>Ejecución del Diagnóstico y establecimiento del Plan de Acción.</p>	<p>Gerencia Administrativa</p>	<p>Todas las Gerencias de la Entidad.</p>

		Captar Personal con Adecuadas Competencias Técnicas, Profesionales, de Gestión y Personales.	Que el nuevo personal pase por un proceso de selección, capacitación, entrenamiento, evaluación al desempeño vinculados a remuneración y beneficios.	Plan Operativo de la Gerencia Administrativa	Personal con más disposición y mayor capacidad de trabajo.	Gerencia Administrativa	Todas las Gerencias de la Entidad.
		Fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos.	Automatizar Procesos Complementario al CORE.	Plan de Trabajo TI	% de Avance del Plan de Trabajo	Gerencia TI	Todas las Gerencias de la Entidad.
<b>FINANCIER A</b>		Racionalizar los costos Operativos	Para el 2017 se pretende mantener o reducir margen del 70% de los gastos financieros y	Control sobre Programación Financiera	Evaluación mensual de la programación financiera.	Gerencia Financiera	Gerencia de Administración

			operativos sobre ingresos financieros.				
			Cumplimiento o Presupuestario	Presupuesto de la Entidad ABC	Ejecución Real versus Presupuesto	Gerencia Financiera	Todas las Gerencias de la Entidad.
		Mantener bajo niveles de Morosidad	Para el 2017 se pretende Mantener o reducir porcentaje del 2.50% de cartera en mora.	Plan de Trabajo Crédito, Recuperaciones y Unidad de Riesgo.	Evaluación mensual del riesgo crediticio	Gerencia de Crédito	Recuperaciones Unidad de Riesgo

## X. Conclusión

Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través del plan estratégico desarrollado en la presente tesis para mejorar la gestión.

Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la entidad cuente con un plan, una guía de acciones a seguir coherente con los objetivos planteados.

De acuerdo a ese marco las conclusiones más relevantes obtenidas de esta investigación son las siguientes:

1. El análisis DAFO, se obtuvo como resultado que las fortalezas, así como las oportunidades generan una ventaja competitiva contra el resto del mercado financiero que debe explotarse, mientras que debilidades y amenazas son mitigables si se les realiza un monitoreo oportuno y con un seguimiento activo en los cambios de entornos regulatorio.
2. La propuesta de la misión se basa en abarcar la pequeña y mediana empresa, así como los sectores prioritarios del país, en correspondencias a las políticas de desarrollo de la entidad, mientras tanto la visión se enfoca en el capital humano con su compromiso en la calidad del servicio, la innovación tecnológica y amigable con el medio ambiente. Los valores están vinculados con el compromiso social, vocación de servicio, calidad, integridad y responsabilidad.
3. La ausencia del monitoreo y seguimiento de los planes estratégicos anteriores por área no ha permitido que la entidad se posicione en el lugar deseado.
4. Los indicadores de seguimiento planteados en la matriz estratégica suponen una herramienta de control que le permitirá a las directrices conocer la situación actual de la entidad y detectar con facilidad los posibles problemas

que ocurran para darles pronta solución. Alineando el monitoreo de la programación financiera, con los componentes de gestión de procesos, capital humano y tecnología (los cuatro pilares que soportan la matriz estratégica).

5. Al definir los objetivos estratégicos estos son:
  - a. Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad.
  - b. Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.
  - c. Mejoras en Procesos de Gestión.
  - d. Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.
  
6. En el diseño de la matriz y mapa estratégico, se plantean unidades de medida e indicadores generales mínimos para alcanzar los objetivos, sin embargo, se pueden derivar una serie de otros factores adicionales que deban monitorearse para cumplir con lo planificado. Explotando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades detalladas en el desarrollo del trabajo.

## **XI. Recomendaciones**

1. Es importante que los miembros de la entidad se logren posesionar de la misión, visión, objetivos y estrategias, con el fin de crear un compromiso que integran a la entidad.
2. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, tanto gerentes como trabajadores se tienen que comprometer a brindar su apoyo a la entidad, para lograr el posicionamiento en el mercado.
3. Implementar una adecuada política de capacitación, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente de recursos generando servicios de mayor calidad.
4. Es tarea de los altos ejecutivos de la entidad, adecuar el plan estratégico al entorno externo cambiante, para lograr el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad.
5. Se requiere derivar el plan estratégico en planes tácticos que permitan operativizar, dicha estrategia, a todos los niveles de la entidad.
6. Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante el plan estratégico. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos de colaboradores tendrían que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias o idear nuevos planes tácticos. Una evaluación minuciosa revelará los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

7. Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño Trimestrales para que los empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la entidad.
8. Preocuparse por el bienestar de sus empleados no solo en la parte laboral, también en la personal, ayudará a que este pueda brindar su máximo potencial en la entidad.

## **XII. ANEXOS**

## Gerencia de Recursos Humanos

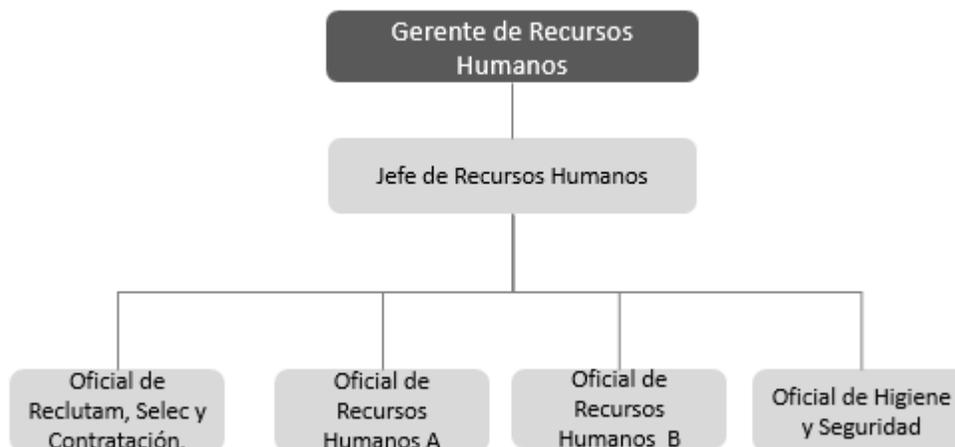
La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las políticas, lineamientos y procedimientos que en materia de recursos humanos emanen de autoridades o de los planes estratégicos, de acuerdo a los reglamentos y normativas vigentes y el manejo y control de la información del personal de la Institución.

La Gerencia se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Gerente General con la nomenclatura **Gerencia de Recursos Humanos**. La Gerencia se encuentra a cargo de un Coordinador denominado **Gerente de Recursos Humanos**.

La estructura orgánica está conformada por:

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Recursos Humanos
- Oficial de Reclutamiento Selección y contratación.
- Oficial de Recursos Humanos A y B
- Oficial Higiene y seguridad

Organigrama de Gerencia de Recursos Humanos



### **Objetivo**

- Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las políticas, lineamientos y procedimientos que en materia de recursos humanos emanen de autoridades o de los planes estratégicos de la Administración de la entidad financiera.
- Cumplir y dar seguimiento a la ejecución de lo establecido en los reglamentos y normativas vigentes y el manejo y control de la información de los funcionarios.

### **Funciones**

- Programar, organizar, controlar y ejecutar las actividades de administración del Recurso Humano.
- Optimizar el manejo de los recursos financieros, presupuestarios y materiales del departamento de Recursos Humanos.
- Seguimiento y cumplimiento al POA de su área.
- Administrar y controlar los expedientes de servidores públicos y su debida actualización.
- Elaborar el presupuesto anual del departamento de Recursos Humanos y de capacitación de la entidad.
- Elaborar programa de capacitación y dar seguimiento a fin de que este se cumpla con eficiencia.
- Organizar y ejecutar el proceso de selección, reclutamiento, y contratación e integración de servidores públicos conforme a aprobaciones de la Gerencia General.
- Dar seguimiento al período de prueba y evaluación de servidores públicos de nuevo ingreso.
- Gestionar apertura de cuenta a nuevos servidores públicos para pago de planilla.

- Revisión y control de planilla de pago a servidores públicos permanentes, así como gestión para autorización y aplicación de pago en la cuenta de cada servidor público.
- Gestionar solicitudes de pago de liquidación final, INATEC, INSS, seguros y capacitación de servidores públicos.
- Revisión y verificación de los reportes mensuales de cotización al INSS, para fines de control y efectuar las gestiones ante este organismo cuando sea necesario.
- Revisión y envío de reporte mensual de servidores públicos activos al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Realizar los trámites de ingresos de servidores públicos nuevos, jubilación y otros, del INSS.
- Realizar las gestiones que sean competentes en situaciones de accidentes o enfermedades para apoyar a los servidores públicos y en caso de fallecimiento apoyar a su núcleo familiar.
- Gestionar con los Gerentes de área la programación de las vacaciones de los servidores públicos a cargo y dar seguimiento al cumplimiento de la misma.
- Coordinar evaluación del desempeño semestral de los servidores públicos con Gerentes de áreas de la entidad.

### **Gerencia de Tesorería**

La Gerencia de Tesorería es el área encargada de la administración de los recursos financieros, administrando los excedentes de liquidez en forma segura y analizando las oportunidades de inversión en los instrumentos financieros ofertados en el mercado local e internacional, con el objetivo de obtener el máximo rendimiento de los recursos financieros.

El área se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Gerente General con la nomenclatura **Gerencia de Tesorería**. La Gerencia se encuentra a cargo de un Coordinador denominado **Gerente de tesorería**.

La estructura orgánica de la Gerencia está conformada por:

- Gerente de Tesorería
- Oficial de Tesorería

Organigrama Gerencia de Tesorería.



### Objetivos

- Administrar la liquidez, inversiones y obligaciones de la entidad.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes, normativas y regulaciones establecidas por los reguladores, así como las políticas internas, relacionadas con la liquidez, las inversiones y obligaciones de la entidad.
- Proporcionar oportunamente información relacionadas con liquidez, inversiones y obligaciones, solicitados por supervisores y reguladores.

### Funciones

- Informar a la Gerencia General indicadores de liquidez de la entidad.
- Garantizar el cumplimiento de las diferentes normativas aplicables a la entidad (relacionadas con Inversiones, Manual Único de Cuentas, Impuestos, reportes

mensuales y trimestrales, etc.), así como las políticas y procedimientos internos aprobados por el Consejo Directivo.

- Garantizar las inversiones realizadas por parte de la entidad, así como las cancelaciones de las obligaciones.
- Garantizar la carga de reportes diarios y mensuales de las disponibilidades, inversiones y obligaciones.
- Monitorear y analizar el entorno económico y variables del mercado nacional e internacional para analizar los riesgos y la oportuna toma de decisiones en relación a las inversiones, riesgo de moneda y calce de plazos.
- Monitorear el comportamiento de las tasas de cambio y establecer las tasas para el público y para los servidores públicos de la entidad.
- Elaborar Plan de Inversiones y apoyar con lo relacionado a Presupuesto y Programación Financiera.

## **Gerencia de Mercadeo y Relaciones publicas**

La Gerencia de Mercadeo es la responsable directa de coordinar la comunicación y proyección de la imagen institucional interna y externa. Así como dirigir, implementar y supervisar estrategias de mercadeo, promoción y de atención a los clientes utilizando diferentes medios de comunicación propios u otros.

El área de Mercadeo y Relaciones públicas se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Gerente General con la nomenclatura **Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas**. La Gerencia se encuentra a cargo de un Coordinador denominado Gerente de Mercadeo y Relaciones públicas.

La estructura orgánica de la Gerencia está conformada por:

- Gerente de Mercadeo y Relaciones públicas
- Oficial de Relaciones públicas y Medios
- Oficial de Medios sociales y Comunicación interna
- Oficial de Diseño gráfico y publicidad.
- Fundación y Responsabilidad Social empresarial

### Organigrama Gerencia de Mercadeo y Relaciones publicas



### Objetivos

- Definir e implementar las estrategias de mercadeo y comunicación interna y externa acorde a las estrategias de la entidad.
- Dirigir, implementar y supervisar las estrategias de promoción y relaciones públicas dirigidas a la atención al cliente y la captación de nuevos clientes, priorizando clientes de alto perfil.
- Promover Alianzas estratégicas y de interés financiero para la entidad.
- Diseñar, planificar e implementar un programa de responsabilidad social empresarial a lo interno y externo de la entidad, a miras en la creación de una Fundación sin fines de lucro enfocada en proyectos de cooperación para el desarrollo y fomento a la economía social ligados a nuestros proyectos de inversión.

## **Funciones**

1. Planificar y ejecutar el proceso de rediseño de marca e imagen institucional acorde a las estrategias de proyección, promoción y posicionamiento de la entidad.
2. Diseñar e implementar un Plan de comunicaciones que integre las áreas Mercadeo, Comunicación y Relaciones Públicas.
3. Diseñar estrategias para la prospección, creación y mantenimiento de relaciones dirigidas a los diferentes segmentos de mercado de la entidad entre estos; inversionistas privados, inversionistas gubernamentales, cooperación externa, organismos no gubernamentales, comunidad internacional, inversionistas extranjeros, entidad y micro financieras y corporaciones.
4. Establecer alianzas estratégicas con corporaciones, gobiernos, organismos y bancos Internacionales con el objetivo de captar la inversión extranjera.
5. Participar en foros y eventos empresariales propios o de terceros para la creación y mantenimiento de relaciones sanas con la empresa privada y gubernamental.
6. Planificar y organizar eventos sectoriales y privados para el fomento de los programas de la entidad en los diversos segmentos de mercado a nivel nacional e internacional.
7. Diseñar, implementar las acciones de comunicación y mercadeo (página web, redes sociales, boletín informativo digital, informe de gestión anual, presentaciones institucionales, entre otras) que permita posicionar y mantener informado a los segmentos de mercados presente en la estrategia de comunicación de la entidad.
8. Definir e implementar una estrategia de comunicación interna dirigida a los colaboradores y miembros del consejo directivo con el objetivo de mejorar la imagen y reputación de la entidad, fomentar la ética común, el conocimiento compartido, la integración y el compromiso.

9. Supervisar y medir las acciones de comunicación y publicidad implementadas en las estrategias.
10. Monitorear y compartir las noticias socio económico y financieras nacionales e internacionales de interés para el conocimiento y toma de decisiones para los directivos de la entidad.
11. Diseñar un plan de comunicación de riesgo que le permita a la entidad estar preparado en caso de crisis, para prevenir y reducir los impactos de noticias desventajosas o lesivas a la imagen e intereses de la entidad.
12. Diseñar el programa de responsabilidad social empresarial de la entidad a lo interno (Clientes, colaboradores y financiadores) y a lo externo (Proyectos financiados por la entidad) con el fin de apoyar al posicionamiento y reputación de la entidad.

### **Vice Gerencia de Planificación y Gestión de control**

La Vice Gerencia de Planificación es responsable de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizaciones previstos por la Gerencia General y Consejo Directivo, garantizar el seguimiento y control de la ejecución de los planes operativos a fin de asegurar los resultados deseados y mantener actualizado el Sistema de Información Gerencial que permita el evaluar el desempeño.

La Vice Gerencia de Planificación y Control de gestión se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Gerente General con la nomenclatura **Vice Gerencia de Planificación y Gestión de control**. La Vice Gerencia se encuentra a cargo de un Coordinador denominado **Vice Gerente de Planificación y Gestión de control**.

La estructura orgánica está conformada por:

- Vice Gerente de Planificación y Gestión de control
- Oficial de Cumplimiento y Presupuesto
- Oficial de Gestión de información
- Oficial de Control y Seguimiento

## Organigrama Vice Gerencia Planificación y Gestión de control



### Objetivos

- Dirigir y administrar los procesos de planificación y control de gestión de la entidad, asegurando su calidad y oportunidad, así como desarrollar análisis necesarios para la toma de decisiones en conformidad con las políticas internas.
- Mantener y fortalecer un sistema de información para la gestión que permita medir, monitorear y evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la entidad.
- Monitorear la correcta ejecución del presupuesto anual de la entidad.
- Garantizar cumplimiento de las Leyes, Normativas y Políticas Internas de la entidad, relacionadas con la situación financiera, aspectos contables, liquidez e inversiones.

### Funciones

1. Diseñar, dirigir y controlar el proceso de planificación de la entidad, así como el control de gestión institucional.

2. Asesorar y guiar en la planificación y control de gestión en las diversas actividades a desarrollar en la entidad.
3. Participar en el proceso de elaboración de Presupuesto, Plan anual de compras (PAC) y Plan operativo anual (POA) de la entidad, así como dar seguimiento a su ejecución.
4. Coordinar, controlar y velar por el cumplimiento del plan estratégico de la entidad, programas de mejoramiento de gestión, detectando desviaciones y gestionando acciones de mejora.
5. Coordinar la creación de un sistema de control (Tablero de control) a través de indicadores de gestión y automatización de sistema de información gerencial que permita visualizar el desempeño y cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la entidad en el corto, mediano y largo plazo.
6. Dirigir y evaluar las actividades de implementación y mejora continua de la gestión bancaria mediante indicadores de gestión previamente definidos.
7. Diseñar diagnóstico situacional de la entidad y presentar a la Gerencia General en forma periódica.
8. Analizar mensualmente los resultados financieros de la entidad, el cumplimiento o desvíos y posibles optimizaciones de los recursos.
9. Revisar y analizar la información estadística generada de las distintas Gerencias y evaluar el desempeño real obtenido por la entidad respecto a las metas establecidas.
10. Monitorear la información estadística e indicadores de alerta para la toma de decisiones oportunas.

## **Gerencia de Gestión de Procesos**

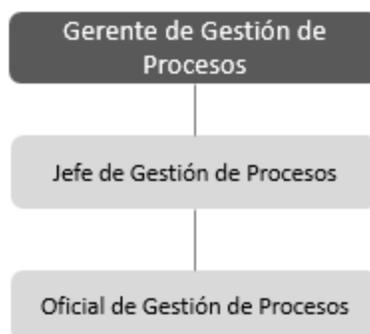
La Gerencia de Gestión de Procesos es responsable de la elaboración, administración de los documentos de procesos de la entidad, su actualización y publicación. Así mismo, promueve la mejora continua de los procesos, propone y apoya a las áreas de la entidad en la implementación de mejoras.

La Gerencia de Gestión de procesos se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Gerente General con la nomenclatura **Gerencia de Gestión de Procesos**. La Gerencia se encuentra a cargo de un Coordinador denominado **Gerente de Gestión de Procesos**.

La estructura orgánica está conformada por:

- Gerente de Gestión de Procesos
- Jefe de Gestión de Procesos
- Oficial de Gestión de Procesos

Organigrama Gerencia de Gestión de Procesos



### **Objetivo**

Liderar la implementación del sistema de gestión por procesos de la entidad, garantizando la mejora continua, el respeto a las normas de control interno y la administración eficaz de la documentación, tomando como base el Plan Estratégico de la entidad.

## **Funciones**

1. Dirigir y administrar la Gerencia de Gestión de Procesos, supervisando y coordinando las tareas del personal a cargo, así como las relaciones con otras áreas, con el fin de brindar la mejor atención y tiempo de respuesta en los servicios y tareas realizadas.
2. Sugerir a la Gerencia General proyectos de reingeniería e innovación, conforme a las necesidades detectadas; urgencia de las mismas; recursos requeridos y disponibles y costos asociados entre otros, a fin de definir claramente el orden de las tareas a realizar por la Gerencia, y en coordinación con el resto de áreas.
3. Asesorar a todas las áreas de la entidad, en el diseño de políticas, normas, procedimientos, proyectos, desarrollo e implementación de nuevos productos o servicios; con el fin de lograr la excelencia operativa y procedimental de los mismos, velando por la eficiencia de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.
4. Coordinar la elaboración, actualización y revisión de documentos, revisando la lista de espera y señalando las prioridades de los mismos, a fin de responder a las necesidades de las diferentes áreas.
5. Administrar la documentación y coordinar la elaboración de instrumentos de los procesos establecidos según el mapa de procesos de la entidad; así como los formatos de registros para soporte y evidencia de las gestiones realizadas de acuerdo a las necesidades.
6. Revisar y aprobar los documentos elaborados por el personal de la Gerencia de Gestión de Procesos, así como las propuestas de mejora, antes de solicitar la aprobación de los dueños de procesos, Gerente General o del Consejo directivo a fin de garantizar su aprobación y aplicación.
7. Gestionar la aprobación de los instrumentos de procesos de la entidad ante el Consejo Directivo, así como su publicación.
8. Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a la correcta ejecución del POA de la Gerencia de Gestión de Procesos.

9. Coordinar con el Jefe de Gestión de procesos/Gerentes de áreas y Recursos Humanos la capacitación de personal, para estandarizar la ejecución de los procesos operativos resultantes de mejoras en cuya formulación haya participado.
10. Proporcionar la documentación requerida por el área de Cumplimiento para atender requerimientos de auditorías externas y de entes reguladores.

### **Gerencia Administrativa Financiera**

La Gerencia Administrativa Financiera es un órgano de evaluación, formulación, aprobación y ejecución del uso de los recursos financieros y administrativos. Es responsable de Planificar, organizar, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con el desarrollo administrativo financiero de la entidad, logrando un eficiente y eficaz uso de los recursos bajo los lineamientos estratégicos aprobados en el plan operativo anual de la entidad.

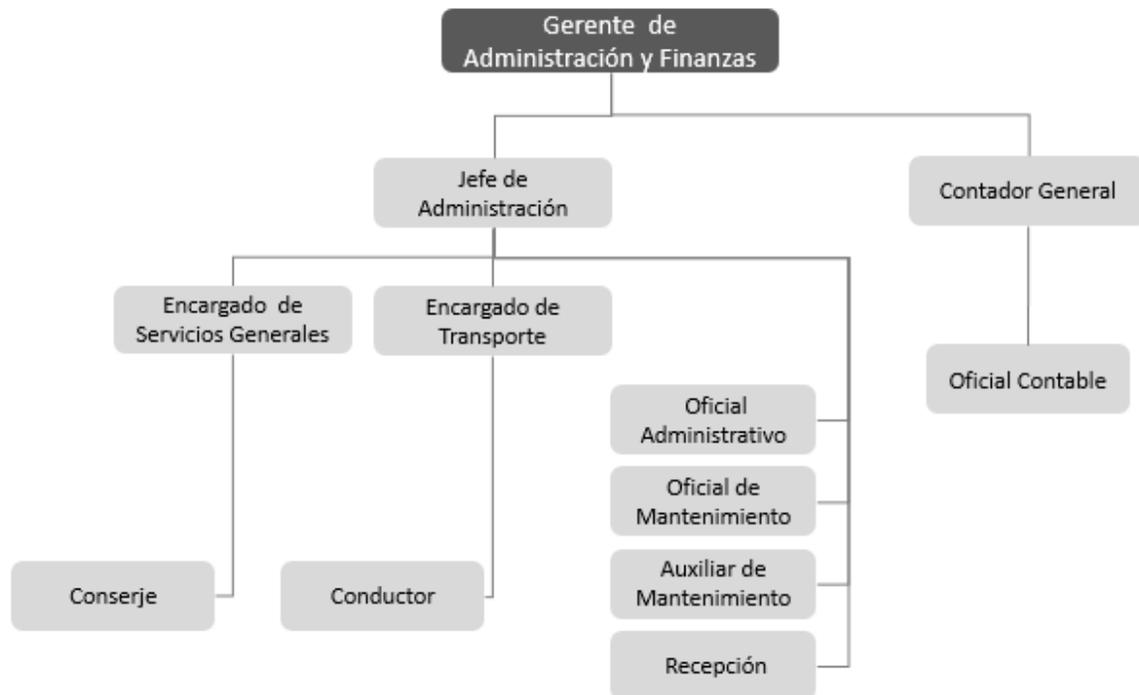
La Gerencia Administrativa Financiera se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Gerente General y Vice Gerente General con la nomenclatura **Gerencia Administrativa Financiera**. La Gerencia se encuentra a cargo de un Coordinador denominado **Gerente Administrativo Financiero**.

La estructura orgánica de la Gerencia está conformada por:

- Gerente Administrativo Financiero
- Jefe de Administración
- Encargado de Servicios Generales
- Conserje
- Encargado de Transporte
- Conductor
- Oficial administrativo
- Oficial de Mantenimiento
- Auxiliar de mantenimiento

- Recepcionista
- Contador General
- Oficial contable

### Organigrama Gerencia Administrativa Financiera



### Objetivos

- Planificar, organizar, supervisar y dirigir la gestión administrativa financiera de acuerdo a la Estrategia de la entidad, Plan Operativo Anual y las directrices de la Gerencia General.
- Monitorear la correcta ejecución del presupuesto anual de la institución.
- Informar oportunamente a la Gerencia General sobre los aspectos financieros de la entidad, fondos administrados y fideicomisos.
- Garantizar cumplimiento de las Leyes, Normativas y Políticas Internas de la entidad, relacionadas con la situación financiera, aspectos contables, liquidez e inversiones.

### Funciones

1. Planear, organizar, coordinar, dirigir y dar seguimiento el cumplimiento de las actividades de la Gerencia Administrativa Financiera.
2. Participar en la elaboración y la ejecución del Plan Estratégico de la entidad y elaborar de manera coordinada con los Jefes de área el Plan Operativo Anual de la Gerencia y dar seguimiento a la ejecución del mismo.
3. Elaborar programación financiera, plan anual operativo y presupuesto, basados en la estrategia, objetivos y metas de la entidad.
4. Dar seguimiento al cumplimiento de procesos y controles internos que aseguren la correcta administración de los recursos de la entidad.
5. Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria y ejecución de compra de bienes, servicios u obras conforme programación y necesidades de la entidad.
6. Apoyar con la elaboración del informe de gestión anual de la entidad.
7. Participar en las sesiones de los comités correspondientes que le competen al área, conforme a lo establecido en las políticas de Gobierno Corporativo y cumplir los acuerdos, resoluciones que se deriven.
8. Controlar y dar seguimiento a la implementación y ejecución de los diferentes proyectos de la entidad dentro su competencia.
9. Dirigir las actividades de recopilación, análisis e interpretación de la información estadística sobre aspectos económicos y financieros de las actividades de los mercados de captación y colocación, con el fin de apreciar la situación de la institución en el sistema financiero nacional.
10. Supervisar la preparación de los estados financieros mensuales y auditados, reportes, anexos y toda información contable y financiera requerida.
11. Garantizar la preparación y envío oportuno de los reportes regulatorios en cumplimiento al calendario establecido por el ente regulador.
12. Presentar mensualmente información financiera al Comité de Activos y Pasivos y Consejo Directivo.

13. Supervisar la obtención, utilización y disponibilidad de los recursos financieros, estableciendo los criterios idóneos para un eficiente manejo que permitan la adecuada prestación de los servicios, la cobertura de los gastos administrativos, operaciones de crédito y el cumplimiento de las obligaciones.
14. Elaborar y presentar informes que solicite la Gerencia General.
15. Dar seguimiento a los controles sobre inventario de suministros, equipos y administración de bienes de uso en general.

**Funciones del Consejo Directivo:**

1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, sociales, reglamentarias y normativas que rigen la operatividad de la entidad.
2. Definir los lineamientos estratégicos.
3. Aprobar el Plan Estratégico Institucional propuesto por la Gerencia, así como el Plan Operativo Anual para garantizar la viabilidad del mismo.
4. Aprobar o modificar las políticas de crédito y definir los techos o límites de créditos, por sector económico y tipo de clientes, asimismo los propuestos por la Gerencia General.
5. Aprobar o modificar las políticas, procedimientos, manuales, reglamentos internos, y otros documentos que son necesarios para su funcionamiento.
6. Aprobar o modificar el presupuesto anual, mismo que será de ejecución obligatoria por parte de la Administración.
7. Nombrar al Gerente y Vicegerente General.
8. Otorgar poderes generales de administración o poderes especiales al Gerente General o cualquier otro funcionario que así lo requiera, para el desarrollo de sus labores.
9. Aprobar los Estados Financieros, Informe de Gestión Anual, e informe de los auditores externos.
10. Aprobar o modificar la estructura interna.
11. Aprobar o modificar la política de remuneraciones y beneficios al personal.
12. Nombrar al auditor interno, establecer sus funciones y responsabilidades, conocer sus informes y autorizar su remisión a las instituciones

correspondientes, adoptar medidas correctivas, aprobar su plan de trabajo y removerlo de su cargo cuando no cumpla con sus obligaciones. Autorizar la contratación de préstamos internos y externos, ya sea con organismos privados o gubernamentales.

13. Autorizar el establecimiento o cierre de sucursales, agencias, ventanillas u oficinas, en cualquier parte del territorio nacional o en el extranjero.
14. Conocer y disponer lo que sea necesario para el cumplimiento y ejecución de las medidas de cualquier naturaleza que el Superintendente, en el marco de su competencia, disponga en relación con la entidad.
15. Asegurar que se implementen las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría.
16. Establecer las medidas necesarias para corregir las irregularidades detectadas en la gestión.
17. Suscribir acuerdos con la Comisión Nacional de Micro finanzas en la perspectiva de fortalecer el sector micro financiero.
18. Constituir la integración del comité de crédito y establecerle sus funciones y facultades.
19. Resolver cualquier otro asunto cuya decisión le corresponda al mismo, en el estricto marco de sus facultades legales.
20. Otras funciones que contribuyan a garantizar el logro de los fines y objetivos de la entidad.

### **Funciones Gerente General**

1. Ejercer por delegación del Presidente del Consejo Directivo, la representación legal de la entidad en sus operaciones y asuntos corrientes.
2. Autorizar con su firma los actos y contratos que celebre y otros documentos según lo determinen las leyes, los reglamentos, las resoluciones del Consejo Directivo y la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

3. Presidir el Comité responsable de la aprobación de los créditos y de otros servicios financieros, conforme al reglamento establecido.
4. Garantizar que la entidad sustente su gestión en una estructura orgánica y funcional moderna; con capacidad de adecuarse a los cambios; al mejoramiento continuo; a la innovación tecnológica permanente; con liderazgo efectivo y trabajo en equipo; capaz de comunicarse con todas las expresiones del poder ciudadano.
5. Participar en todas las sesiones del Consejo Directivo con derecho a voz, pero sin voto.
6. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y proponer políticas generales y operativas; la estructura orgánica, los reglamentos institucionales y otros instrumentos necesarios, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos.
7. Supervisar y dirigir la elaboración y ejecución de los planes estratégicos, los planes operativos anuales; proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, y presentarlos a consideración del Consejo Directivo, para su correspondiente aprobación.
8. Presentar al Consejo Directivo las propuestas de políticas y estrategias para su aprobación.
9. Presentar anualmente la programación financiera que incluye la programación de colocaciones, recuperaciones e inversiones y el presupuesto de gastos corrientes y de capital; e informar mensualmente al Consejo Directivo sobre el particular.
10. Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones y, en su caso, prevenir al Consejo Directivo cuando estime que sus decisiones no están de acuerdo con las normas y disposiciones legales pertinentes.
11. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la estructura operativa y presidir los distintos Comités establecidos para sus operaciones.

12. Presentar al Consejo Directivo el Informe anual, balance general y ejecución presupuestaria, e informes auditados para su consideración y aprobación.
13. Dirigir las actividades de la oficina de acceso a la información pública, ejecución de su presupuesto, informes de gestión, etc.
14. Atender y responder sobre comunicaciones externas recibidas en el ámbito de su competencia.

### **Funciones de unidad de riesgo**

1. Proponer al Comité de Riesgos sistemas de evaluación integral de riesgos y mecanismos de control, así como sus modificaciones.
2. Proponer y presentar agenda y programación para Comité de Riesgos.
3. Elaborar y presentar Informe mensual al Comité de Riesgos con los detalles de las actividades más relevantes del área e informar periódicamente sobre los aspectos relevantes en la gestión integral de riesgos.
4. Realizar monitoreo y análisis de tendencias macroeconómicas, financieras, sectoriales y de mercado y evaluar su impacto en la entidad.
5. Apoyar en la evaluación y clasificación de la cartera (directa, indirecta y administrada) de los créditos, de acuerdo a las exigencias de la SIBOIF y determinar las provisiones a constituir.
6. Coordinar la elaboración, cuadro, centralización y proceso del Reporte Crediticio de Deudores (CdR), bienes adjudicados, créditos saneados, para su presentación oportuna a la SIBOIF, dentro de los plazos establecidos.
7. Asesorar a las áreas en el establecimiento de metodologías, políticas, manuales y procedimientos relacionados a la gestión integral de riesgos.
8. Clasificar el grado de riesgo, identificando aquellos créditos que implican un riesgo mayor al normal y que, por lo tanto, deben ser estrictamente vigilados, para evitar su mayor deterioro y posible pérdida, así como aquellos créditos que ya se encuentran en grave riesgo de pérdida.

9. Verificar que los refinanciamientos, prórrogas y reestructuraciones de créditos se efectúen de acuerdo a las disposiciones vigentes para estos casos.
10. Verificar la adecuada contabilización de los créditos prorrogados, reestructurados, vencidos o en cobro judicial.
11. Realizar la supervisión de los créditos concedidos, mediante controles posteriores a la calificación, para verificar que se cumplan las condiciones estipuladas, evitando que la exposición se acentúe luego de la ejecución del crédito.
12. Realizar revisiones periódicas de los expedientes de crédito.
13. Asegurar la ejecución de capacitaciones sobre gestión integral de riesgos.
14. Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por la auditoría interna, externa, así como las recomendadas por los entes reguladores en materia de gestión de riesgo.
15. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Unidad de Riesgo y gestionar su aprobación ante el Comité de Riesgo.
16. Identificar y administrar los riesgos operativos de su proceso asegurando un eficiente Control Interno.
17. Supervisar que las áreas de la entidad cumplan en tiempo y forma del conjunto de recomendaciones formuladas en materia de gestión de riesgos resultantes de la elaboración de la información requerida por la supervisión bancaria, así como de las inspecciones que ésta realice.
18. Participar en la evaluación de los riesgos operacionales previo a la aprobación de nuevas iniciativas de productos, servicios o canales de distribución, así como cualquier cambio importante en el ambiente operativo o informático.

#### **Funciones de unidad de auditoría interna**

13. Evaluar el diseño, ejecución, efectividad y suficiencia del sistema de control interno.

14. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas que rigen a la entidad.
15. Evaluar la confiabilidad, confidencialidad, disponibilidad, efectividad, integridad, funcionalidad de la tecnología de la información, los mecanismos de control, usos establecidos para garantizar la seguridad y protección de la misma.
16. Evaluar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas.
17. Asegurar el seguimiento permanente a la implementación y cumplimiento de las órdenes, instrucciones y/o recomendaciones formuladas por el Superintendente, por los auditores externos y por la propia UAI, así como los planes de acción resultantes.
18. De acuerdo con las normas de auditoría y en base a la Matriz de Riesgos de Auditoría, diseñar el plan anual de trabajo y someterlo a aprobación al Consejo Directivo, a través del Comité de Auditoría, y a la Contraloría General de la República y enviarlo simultáneamente al Superintendente para su conocimiento. Asimismo, cumplir con las actividades programadas en el plan anual de trabajo, dar seguimiento a la ejecución del mismo y elaborar los informes respectivos.
19. Realizar actividades no programadas cuando lo considere necesario o a solicitud expresa del Consejo Directivo, la Gerencia o del Superintendente.
20. Verificar la eficacia de los controles internos propuestos y diseñados para una operación, servicio o producto en la etapa previa a su lanzamiento.
21. Evaluar los controles internos y el nivel de cumplimiento del sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

#### **Funciones de unidad de PLD/FT**

1. Ejecutar las políticas, procedimientos y controles internos de prevención que integran el SIPAR LD/FT.

2. Coordinar la elaboración, implementación y actualización, en conjunto con las áreas, de la documentación del área.
3. Participar en la evaluación periódica de riesgo de LD/FT que enfrenta la entidad y en el desarrollo de políticas, procedimientos, controles internos y matrices para la gestión de estos riesgos.
4. Analizar y proponer cambios al SIPAR LD/FT y a la Política y Procedimiento PLD/FT de acuerdo con las leyes, normativas, estándares, instrucciones y recomendaciones sobre la materia.
5. Verificar de manera continua, el cumplimiento de todos los componentes del SIPAR LD/FT, prestando mayor atención a las áreas y actividades de riesgo LD/FT más elevados. Para estos efectos el Administrador de Prevención LD/FT debe contar con los respectivos procedimientos de verificación.
6. Presentar informes mensuales sobre el cumplimiento del SIPAR LD/FT a su Comité de Riesgo de LD/FT.
7. Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones señaladas por los órganos de supervisión, auditores internos y externos, y demás mecanismos de control interno, para subsanar debilidades identificadas y fortalecer el SIPAR LD/FT.
8. Revisar y monitorear posibles transacciones que pudiera tener la entidad con personas incluidas en listas especiales o sospechosas, nacionales o internacionales, que las vinculan con temas de LD/FT y con el crimen organizado en general.
9. Analizar de manera periódica los segmentos de mercado a los que pertenecen los clientes y productos, a fin de identificar y conocer posibles patrones y tendencias de LD/FT.
10. Colaborar con los responsables del área de Recursos humanos, en la formulación e implementación de la política “Conozca a su Empleado”.

11. Participar en el desarrollo y ejecución de programas de sensibilización, capacitación y actualización sobre el riesgo de LD/FT y su gestión, sobre el SIPAR LD/FT, sobre los estándares internacionales y mejores prácticas en la materia y sobre el cumplimiento de las leyes y normas pertinentes.
12. Llevar estadísticas, registros y soportes actualizados sobre la aplicación y desarrollo del Plan Anual de Capacitaciones sobre el tema LD/FT.
13. Promover una fluida comunicación con todas las áreas procurando un esfuerzo armonizado y efectivo en el tema del SIPAR LD/FT que coadyuve al arraigo de una cultura de cumplimiento.
14. Elaborar estadísticas, utilizando sus propias Bases de Datos basado en sus riesgos para el establecimiento de los distintos parámetros de prevención que permitan interrelacionar la información para una mejor gestión de monitoreo, análisis y cruce de información.
15. Fungir como contraparte o enlace directo e inmediato ante la Superintendencia de Bancos y Otras instituciones financieras (SIBOIF) y demás autoridades competentes, para atender y cooperar en todo lo relacionado a la materia de prevención de los riesgos de LD/FT.
16. Tener acceso a los registros y expedientes de los servidores públicos, clientes, proveedores y cualquier otra información que sea necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
17. Informar al Superintendente de Bancos, de manera inmediata, sobre hechos que impidan de manera significativa el adecuado desempeño de su labor, una vez que dicho problema no haya podido ser resuelto por el Comité Riesgo LD/FT y el Consejo Directivo.
18. Informar inmediatamente al Comité de Riesgo LD/FT; al Consejo Directivo y a la SIBOIF, los hechos o hallazgos significativos sobre cualquier situación del tema LD/FT que implique o requiera una acción inmediata.

#### **Funciones de unidad de adquisiciones**

1. Organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo del personal de la Unidad de Adquisiciones bajo su cargo.
2. Desarrollar los diferentes Procedimientos de Contrataciones conforme a las normas aplicables.
3. Dar seguimiento a los procesos de contratación desarrollados, monitoreando que los mismos sean publicados en el portal [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni)
4. Coordinar con las áreas solicitantes sus requerimientos en base al presupuesto y consolidarlos en un único Programa Anual de Contrataciones para su correspondiente publicación en el portal [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni), sea como proyección durante el mes de noviembre o el definitivo durante el primer mes del período presupuestario.
5. Garantizar que el Programa Anual de Contrataciones y sus modificaciones, así como la gestión, difusión de las contrataciones administrativas y sanciones sean publicadas en el portal [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni).
6. Supervisar que los oferentes se encuentren debidamente inscritos en el Registro de Proveedores, y que los Bienes y Servicios se encuentren catalogados haciendo uso del portal [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni).
7. Revisar y aprobar la información que se debe incorporar al Sistema de Información (SISCAE) para el seguimiento de todas las compras y contrataciones que ejecute la Institución.
8. Remitir a la Gerencia de Negocios información de los proveedores para realizar el registro de PIC en sistema.
9. Aprobar las órdenes de compras que se envían a los proveedores.
10. Asegurar que las áreas solicitantes suministren las especificaciones técnicas, las normas de calidad y criterios de ponderación correspondientes.
11. Apoyar y asesorar a las áreas solicitantes sobre las acciones apropiadas a realizar en caso de: incumplimiento de los contratistas; resoluciones, rescisiones

o modificaciones contractuales; ejecución de garantías; sanciones administrativas; reclamaciones de orden civil o penal; etc.

12. Supervisar la ejecución del Programa Anual de contrataciones.
13. Verificar la existencia de disponibilidad presupuestaria de los procesos.
14. Revisar y aprobar la información contenida en los proyectos de resolución de inicio, de adjudicación, declaración de desierta y de suspensión de los procedimientos de la Unidad de Adquisiciones para que sea autorizada por el Gerente General.
15. Aprobar las solicitudes de “No Objeción” previas a su envío a los organismos financieros internacionales, cuando sea necesario.

#### **Objetivos gerencia de negocios**

- Coordinar, promover y controlar el desarrollo de los productos financieros, identificando nuevas oportunidades de negocios.
- Cumplir con los objetivos y metas de la Gerencia de Negocios.
- Asegurar una eficiente atención al cliente de acuerdo a normas y políticas, garantizando calidad y mejora continua en el servicio.
- Posicionar a la entidad en el sistema financiero nacional de acuerdo a su misión y visión dentro del mercado de crédito directo e indirecto.

#### **Funciones de la gerencia de negocios**

1. Planear, organizar, coordinar, dirigir y dar seguimiento el cumplimiento de las actividades de la Gerencia de Negocios.
2. Participar en la elaboración y la ejecución del Plan Estratégico, elaborar de manera coordinada con los Jefes de área el Plan Operativo Anual de la Gerencia de acuerdo a las estrategias y dar seguimiento a la ejecución del mismo.
3. Asegurar el cumplimiento de metas establecidas en los planes de crecimiento de la Gerencia de Negocios.

4. Dar seguimiento a las solicitudes de crédito propuestas por los Ejecutivos de Negocios a fin de concretar la colocación del crédito.
5. Dar seguimiento a la calidad de las solicitudes de crédito ingresadas para optimizar la gestión de crédito y asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos vigentes.
6. Revisar, analizar y autorizar en sistema las gestiones de perfiles de clientes, propuestas de crédito u otras en el ámbito de su competencia cuando sea requerido.
7. Administrar la cartera de Crédito recibida e incrementarla.
8. Asegurar la gestión de recuperación de cartera en mora de 1 a 30 días a fin de mantener una cartera sana garantizando la asignación de la misma a los Ejecutivos de Negocios.
9. Realizar proyecciones de colocaciones de acuerdo a los indicadores y cambios en el mercado y políticas.
10. Diseñar, proponer y llevar a cabo estrategias para incrementar la cartera de clientes de crédito directo e indirecto y el diseño de nuevos productos de activos, pasivo u otros servicios financieros.
11. Negociar convenios y contratos con clientes naturales y/o jurídicos para la formalización de negocios.
12. Realizar y/o dirigir estudios del mercado, para obtener información sobre la demanda, la calidad de los servicios que ofrece la entidad, etc.
13. Administrar los diferentes programas de crédito (vigencias, cumplimiento de condiciones, colocaciones, etc.) de diversos fondeadores.
14. Mantener constante comunicación con los diferentes centros de atención a nivel nacional para la correcta gestión de productos.
15. Mantener constante comunicación con la Gerencia de crédito sobre la gestión y resolución de solicitudes de créditos.

16. Promover, organizar y participar activamente en eventos para proyectar la imagen y la misión con el objetivo de incrementar la colocación de créditos y otros servicios financieros.
17. Analizar mensualmente el cumplimiento de metas de colocación y productividad del área.
18. Elaborar y presentar mensualmente reportes de colocaciones y estado de la cartera a la Gerencia General.
19. Cumplir y hacer cumplir las políticas de créditos y las Normas de los entes reguladores.
20. Analizar y proponer mejoras a procedimientos y metodologías de trabajo para una gestión más eficiente del Negocio y mejora en la satisfacción de los clientes.
21. Asegurar la atención al cliente y la y dar seguimiento a la oportuna gestión de Reclamos.
22. Participar en las sesiones de los comités correspondientes que le competen al área, conforme a lo establecido en las políticas de Gobierno Corporativo y cumplir los acuerdos, resoluciones que se deriven.

#### **Objetivos de la gerencia de crédito**

- Planear, organizar y controlar las actividades relacionadas a los programas de crédito de la entidad financiera para una eficiente gestión en el otorgamiento de los créditos.
- Dirigir la administración de la cartera de créditos.

#### **Funciones de la gerencia de crédito**

1. Orientar las operaciones activas para el desarrollo de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, industriales, agroindustriales, artesanía,

- comerciales, fideicomisos, servicios, turísticas y cualquier otra actividad objeto de financiarse conforme la Misión y Visión.
2. Velar y supervisar la administración eficiente de la cartera de créditos directos e indirectos, fideicomisos, y de otros servicios financieros complementarios y conexos.
  3. Aprobar créditos dentro de su nivel de autorización garantizando el cumplimiento de la Política de Crédito, así como también los convenios, contratos, normas, acuerdos y reglamentos bajo los cuales serán financiados y/o reglamentos propios de los fondos.
  4. Atender clientes estratégicos para brindar y ofrecer información sobre los diferentes productos crediticios.
  5. Mantener los adecuados mecanismos de registro y control que permitan obtener información veraz y oportuna sobre los resultados obtenidos en cada área bajo su dependencia, así como por la confiabilidad de los datos e información que se genera.
  6. Dar seguimiento a la actualización de los expedientes de crédito.
  7. Dar seguimiento a los tiempos de respuesta en la atención a las solicitudes de crédito recibidas.
  8. Coordinar con los Jefes de área la presentación de casos ante los Comités de crédito para su aprobación o denegación.
  9. Programar, diseñar, coordinar y asegurar la promoción o divulgación de los diferentes programas de créditos directos, fideicomisos, o indirectos y de otros servicios financieros complementarios y conexos.
  10. Proponer los ajustes a políticas, normas, reglamentos y estrategias existentes para los programas de créditos y de otros servicios financieros complementarios y conexos, así como para proponer políticas, normas, reglamentos y estrategias para los nuevos productos o servicios.

11. Velar y supervisar la administración eficiente del sistema automatizado para la gestión y administración de créditos y otros.
12. Elaborar y presentar el Informe Mensual a la Gerencia General con los detalles de las actividades más relevantes de las áreas que conforman la gerencia.
13. Participar en la elaboración y la ejecución del Plan Estratégico de la entidad, elaborar de manera coordinada con los Jefes de área el Plan Operativo Anual de la Gerencia y dar seguimiento a la ejecución del mismo.

#### **Objetivos de la gerencia de operaciones**

- Planificar, organizar, supervisar y dirigir los procesos de la Gerencia de Operaciones de acuerdo a la Estrategia de la entidad, Plan Operativo Anual y las directrices de la Gerencia General, para garantizar en forma eficaz y oportuna en el soporte operativo a todas las actividades de la entidad.
- Liderar la gestión de procesos operativos, cumpliendo las normativas internas y las disposiciones de la SIBOIF, para garantizar mejora continua en los procesos.

#### **Funciones de la gerencia de las operaciones**

1. Autorizar, ejecutar la gestión y aprobación en sistema de las actividades operativas del área, de acuerdo a las políticas de crédito y procedimientos de pagos, así como disposiciones legales y de control, en coordinación con el Jefe de Operaciones.
2. Revisar y garantizar la correcta ejecución de las conciliaciones bancarias asegurando la actualización de los registros de los depósitos y retiros de las cuentas bancarias, así como los ajustes derivados de la conciliación misma.
3. Ejecutar firma libradora según la Política de Firmas Autorizadas para autorizar cuentas de gastos y desembolsos de créditos de la entidad en otras instituciones bancarias.
4. Realizar arqueo sorpresivo de inventario de formas de cheques, documentos de inversiones, efectivo de bóveda y caja cuando sea requerido.

5. Dar seguimiento a las actividades de resguardo de la documentación de la entidad, para la mitigación de riesgo y preservación de la documentación, así como el como el seguimiento a los proyectos en el Centro de documentación (CEDOC) según el plan operativo anual.
6. Generar y remitir los reportes regulatorios (Desembolsos, sectorización del crédito y otros) al Oficial del cumplimiento de manera mensual, trimestral y anual.
7. Elaborar y presentar el Informe Mensual a la Gerencia General con los detalles de las actividades más relevantes de las áreas que conforman la gerencia.

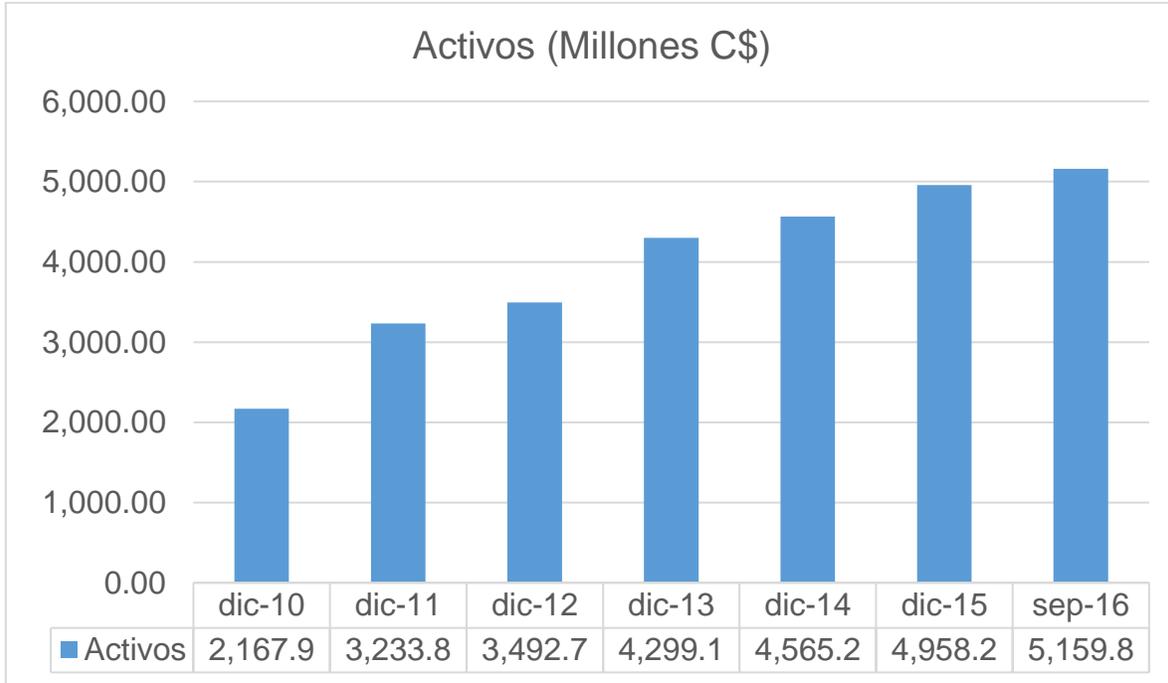
### **Objetivos de la gerencia de tecnología**

- Planificar, organizar y supervisar el desarrollo y la prestación eficiente de servicios de soporte tecnológico de acuerdo a la estrategia de la entidad, al Plan de Desarrollo Tecnológico y a las directrices de su superior para garantizar en forma eficaz y oportuna el soporte necesario a todas las actividades de la entidad.

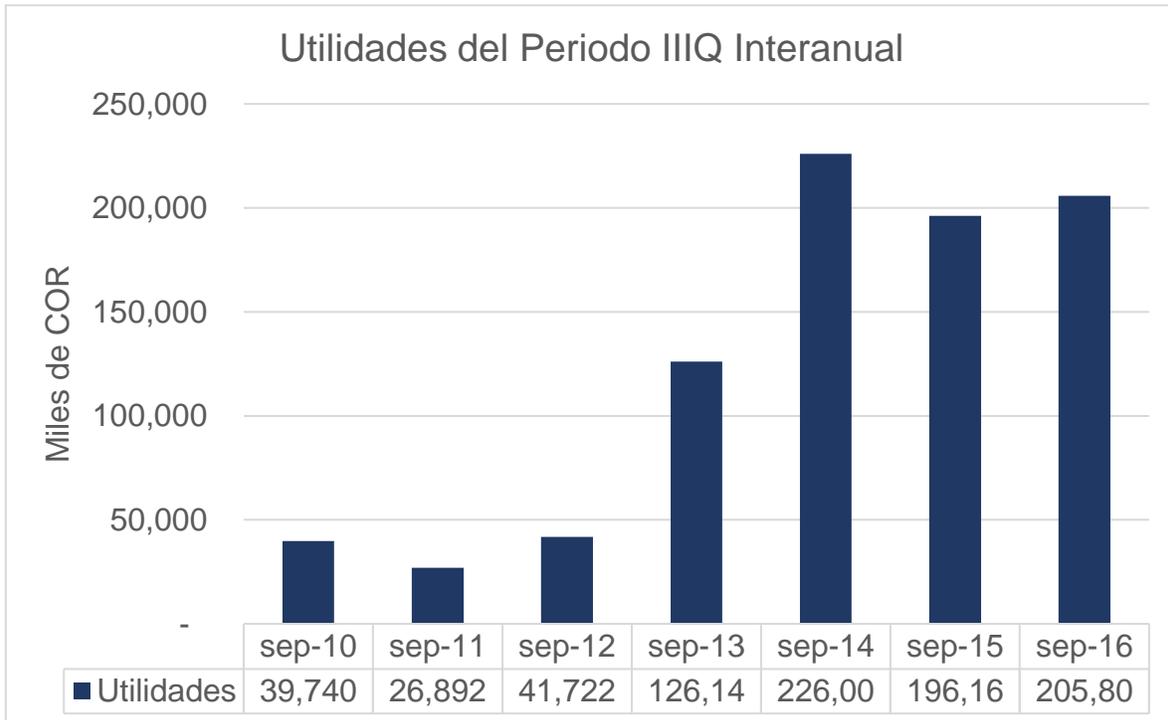
### **Funciones de la gerencia de tecnología**

1. Proponer y Garantizar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos de TI.
2. Elaborar, coordinar y dar seguimiento a la ejecución del Plan de la Gerencia de Tecnología.
3. Proponer, coordinar y supervisar la aplicación de las políticas de desarrollo, seguridad y utilización de los recursos y servicios tecnológicos.
4. Proponer el Plan de Desarrollo Tecnológico, Arquitectura Tecnológica, elaborar los proyectos correspondientes y coordinar su ejecución.
5. Supervisar el desempeño de las áreas subordinadas y de la plataforma tecnológica, y tomar iniciativas para superar los problemas que se presenten y mejorar su desempeño.
6. Identificar y proponer mejoras en los sistemas y equipos existentes o adquisición de nuevos para mejorar la calidad, eficiencia y seguridad de los servicios prestados.

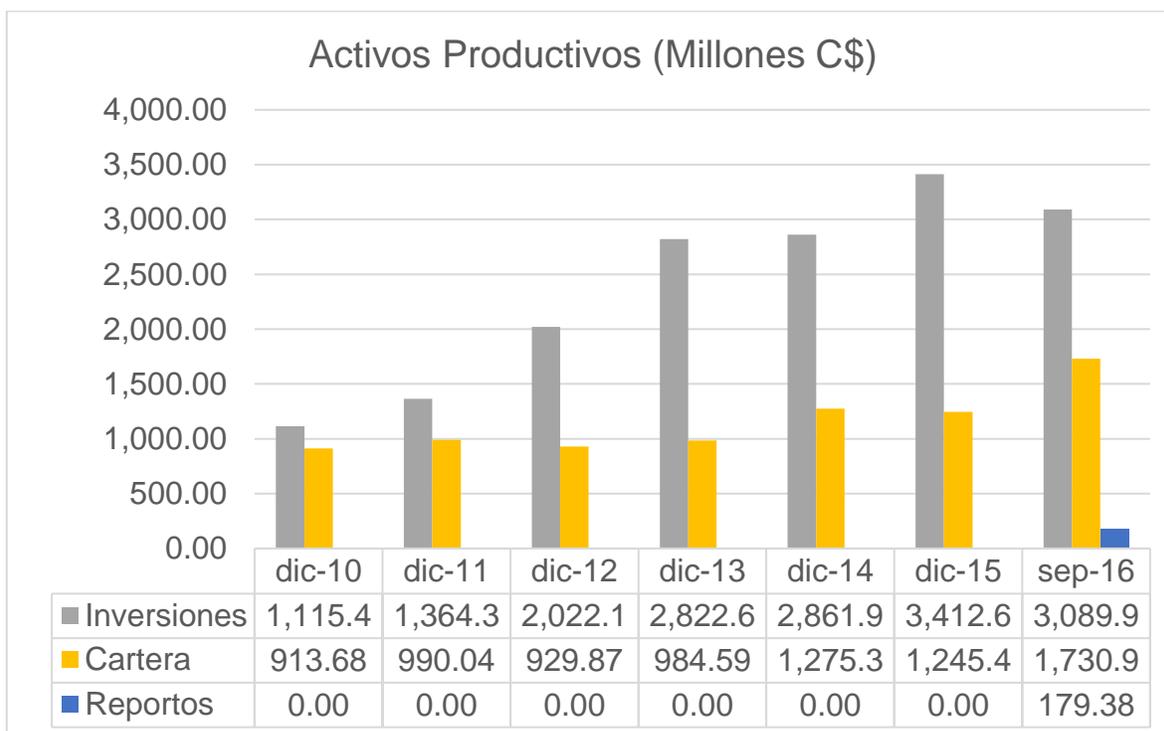
7. Proponer las políticas, y aprobar y supervisar el cumplimiento de los planes de protección y seguridad de la información y las plataformas tecnológicas de la entidad.
8. Dirigir, aprobar, verificar el cumplimiento de los planes de respaldo, contingencia para garantizar la continuidad de las operaciones y la disponibilidad de la información aún en situación de crisis.
9. Revisar, aprobar las proyecciones de capacidad y las propuestas de uso de los servidores.
10. Establecer los objetivos individuales, evaluar al personal directamente subordinado y autorizar las evaluaciones de toda la Gerencia.
11. Administrar los proyectos y el presupuesto de Inversión y Gastos de TI.



Los activos están valorados en 5,159,800,000 de córdobas para el corte de tiempo de 16 de septiembre de 2016, teniendo un crecimiento anual 67% anual, esto refiere al valor de los activos dentro de la entidad.

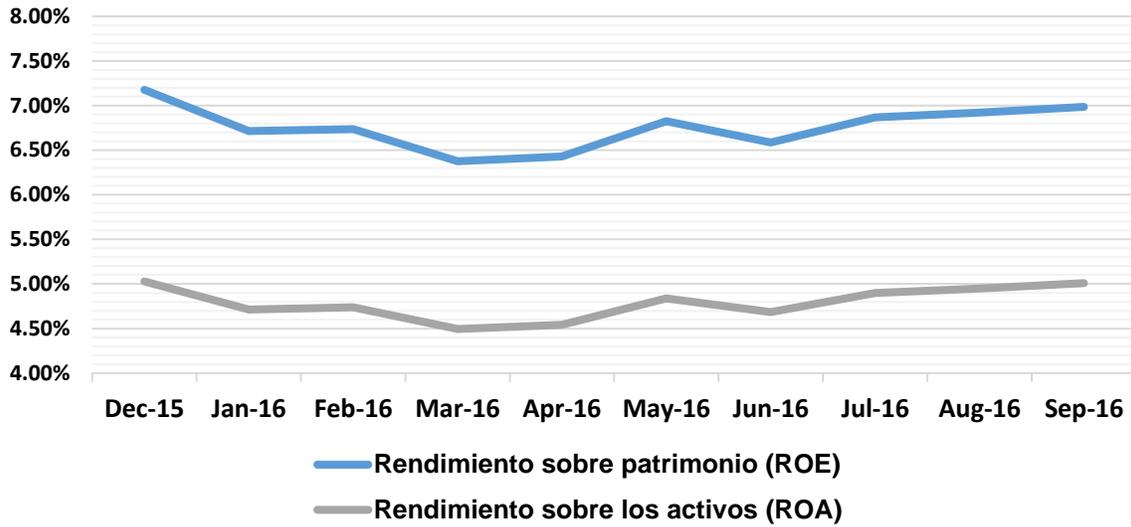


Las utilidades se representan hasta septiembre de 2016 en 205,800 ha aumentado con respecto al septiembre 2015, generando una tasa de variabilidad del 5% con respecto a los demás años de la gráfica.



Este grafico representa, en activos productivos basados en inversiones, cartera y reportos, estos activos el mayor son las inversiones que representa el 87% de las carteras en bruto.

### Indicadores de Rentabilidad



El grafico representa, la tendencia de crecimiento tanto del ROE y el ROA, generando mayor rentabilidad sobre los activos, detallando una variabilidad de 2% sobre la cartera y el 1% sobre la cartera.

## Propuesta de plan estratégico en la entidad financiera "ABC"

TABLA DE CLASIFICACION	
<b>3</b>	Ideal - Mejor Imposible - Excelente impresión- Excede las expectativas- Genial
<b>2</b>	Por encima de la media - Mejor que la mayoría - No es habitual
<b>1</b>	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable
<b>0</b>	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar

Debilidades		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org.3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	• Infraestructura de negocios inadecuada en materia de puntos de atención y fuerza de ventas.	10	1	10	2	20	2	20
2	• No se cuenta con una unidad de inteligencia de mercado	20	1	20	1	20	3	60
3	• Falta de experiencia en la oferta de nuevos productos financieros.	40	3	120	3	120	1	40
4	• Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo	10	3	30	2	20	0	0
5	• Falta de flexibilidad en la toma de decisiones para la aprobación de los productos financieros.	10	0	0	1	10	0	0
6	• Bajo posicionamiento de la marca "ABC" en el mercado	10	2	20	1	10	1	10
<b>Suma</b>		<b>100</b>		<b>200</b>		<b>200</b>		<b>130</b>

Amenazas		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org.2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org. 3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	• Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades financieras con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional.	15	1	15	2	30	0	0
2	• Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional.	25	2	50	2	50	2	50
3	• Actividades económicas atendidas vulnerables a cambios climáticos y desastres naturales.	45	2	90	1	45	1	45
4	• Cambios en el entorno regulatorio	15	3	45	0	0	1	15
<b>Suma</b>		<b>100</b>		<b>200</b>		<b>125</b>		<b>110</b>

## Propuesta de plan estratégico en la entidad financiera “ABC”

Fortalezas		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org.3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	Alto nivel patrimonial	25	1	25	2	50	2	50
2	• Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente.	15	0	0	1	15	3	45
3	• Costo de fondeo bajo, lo que permite al banco ofrecer tasas accesibles	35	2	70	3	105	1	35
4	• Única entidad especializada para recibir, canalizar y administrar fondos de la comunidad internacional destinados al otorgamiento de créditos.	25	3	75	3	75	2	50
<b>Suma</b>		<b>100</b>		<b>170</b>		<b>245</b>		<b>180</b>

Oportunidades		Peso (suma100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org.2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org.3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	• Bajos niveles de bancarización de la población nicaragüense, lo que implica un importante segmento insatisfecho en el mercado financiero	7	2	14	1	7	1	7
2	• Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios financieros en las zonas y sectores no atendida por el sistema financiero formal.	30	3	90	2	60	2	60
3	• Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales.	40	1	40	3	120	3	120
4	• Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país.	15	1	15	0	0	1	15
5	• Políticas públicas que garantizan estabilidad macroeconómica y crecimiento económico sostenido.	8	0	0	0	0	0	0
<b>Suma</b>		<b>100</b>		<b>159</b>		<b>187</b>		<b>202</b>

## XIII. Glosario

### A

**Acción Centralizada:** Es aquella que no es posible definir en términos de proyectos, pero que es necesaria para garantizar el funcionamiento de las instituciones públicas, así como el cumplimiento de otros compromisos del estado. Sus recursos no son directamente asociables a un único proyecto. La acción centralizada es una categoría presupuestaria del mismo nivel que el Proyecto.

**Acción Específica:** Es una operación concreta, medible y cuantificable para períodos anuales. Está asociada a un costo y a un tiempo de ejecución. La ejecución del conjunto de acciones específicas debe ser necesaria y suficiente, para generar el resultado del cual forman parte. La acción específica es un centro de asignación de recursos distribuidos en partidas específicas.

**Amenazas:** Restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor, y sobre las cuales éste tiene poco o ningún grado de control.

**Análisis Estratégico:** Contextualiza el horizonte vislumbrado por la Institución en los próximos años. Establece la posición estratégica de la organización en términos de sus Recursos y Competencias internas y las expectativas e influencias de su entorno externo.

### C

**Condiciones Iniciales:** Se entiende por condiciones iniciales, un conjunto de características de la realidad del país al momento de planificación.

**Construcción Definición:** Se entiende por construcción, la definición en un plan de una o varias imágenes u objetivos, partiendo de determinadas condiciones iniciales y estableciendo las trayectorias que conduzcan de las condiciones iniciales a la imagen objetivo.

**Control Social:** Se entiende por control social, la participación de los sectores sociales en la supervisión y evaluación del cumplimiento de las acciones planificadas, y la proposición de correctivos, cuando se estimen necesarios.

**Core Bancario:** Se define como la plataforma tecnológica de una institución bancaria en donde se desarrollan los procesos de cálculos financieros de los productos que se manejan y su afectación contable.

*D*

**Debilidades:** Recursos críticos para la consecución de un resultado, del éxito de una estrategia o de un proyecto, de los cuales carece el actor que planifica o gerencia.

*E*

**Efectividad:** Es la relación existente entre los resultados reales y los objetivos planificados. Expresa el logro concreto de los fines, objetivos y metas deseadas.

**Efecto:** Es todo comportamiento o acontecimiento del cual puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del programa o proyecto. (Bond, 1985). Los efectos que se vinculan a los objetivos, son previstos, buscados, positivos y relevantes.

**Eficacia:** Grado en el cual se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique.

**Eficiencia:** Relación existente entre los productos y los costos de los mismos. Implica minimizar costos o maximizar la producción.

**Estrategia:** Conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de propósito de alcanzar determinados objetivos.

**Evaluación de Resultados:** Se entiende por evaluación de resultados, la valoración de los órganos de planificación, que les permite comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan.

F

**Fortaleza:** Capacidades y recursos variados (poder, habilidades, experiencia, conocimiento, tiempo, dinero, organización) de los que dispone y controla un actor.

I

**Imagen Objetivo:** Se entiende por imagen objetivo, el conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, elaboradas por los órganos de planificación.

**Impacto:** Resultado de los efectos de un proyecto (ONU 1994).

**Iniciativas Emergentes:** Son aquellas iniciativas estratégicas que surgen producto de la discusión en la Jornada de Reflexión “La Universidad que Queremos”.

**Iniciativas Estratégicas:** Son enunciados relativamente abiertos que prefiguran la dirección que se imprimirá a la gestión Institucional durante un determinado periodo de tiempo (cinco años). Tienen como finalidad facilitar el logro de los objetivos.

M

**Medición del Impacto:** Se entiende por medición del impacto de las acciones de planificación, conocer sus efectos en el logro de la imagen objetivo.

**Meta:** Es la determinación cualitativa y/o cuantitativa del bien o servicio que se espera obtener. Se corresponde con los indicadores de logro que se hayan definido en la planificación del proyecto.

**Misión:** Es la razón de ser de la organización, su propósito de largo plazo.

O

**Objetivos Identificados.** Ellas identifican áreas de necesidad para la formulación de proyectos específicos que serán incluidos en los Planes Operativos anuales.

**Objetivos:** Son enunciados, que expresan los resultados previstos como consecuencia de la acción que se ejercerá durante un tiempo determinado.

**Objetivo Específico:** Es el cambio que se espera lograr en el problema que se ha identificado como el punto de partida del proyecto con la entrega de los resultados del proyecto. Su logro coadyuva o contribuye al logro de algún objetivo definido en los planes estratégicos de la nación.

**Oportunidades:** Posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechables por un actor para la realización exitosa de su estrategia o de su proyecto.

P

**La Perfectibilidad:** La planificación debe ser perfectible, para ello deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a la trayectoria, medir el impacto de sus acciones y simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios.

**Perfil Estratégico:** Conjunto de criterios u orientaciones generales que delinean la estrategia de la organización. Es decir, su enfoque hacia la innovación, su orientación hacia la toma de riesgos, su capacidad de crear el futuro de manera proactiva y su posición en el conjunto de instituciones del sector.

**Plan Estratégico:** Plan que prefigura una dirección para la gestión de la organización, en un periodo no mayor a cinco años. Constituyen un elemento básico para la toma de decisiones, que permite, además, elevar los niveles de eficacia, eficiencia, calidad, evaluación, control y coordinación intra e inter Institucional.

**Plan Operativo Anual Institucional (POAI):** Es el conjunto de Proyectos y acciones centralizadas que orientarán la acción de un organismo durante el período de un año. Se debe elaborar y presentar conjuntamente con el presupuesto anual del organismo.

**Planificación Corporativa:** Proceso de cálculo sistemático y formalizado que se desarrolla al interior de un actor corporativo complejo y mediante el cual se combina las acciones de los distintos componentes organizativos en función de alcanzar un objetivo común.

**Planificación Estratégica:** Proceso de cálculo continuo, sistemático y formalizado que concibe el cambio situacional como resultado de interacción entre actores y que supone el diseño de estrategias para superar debilidades, reforzar las fortalezas y alcanzar los objetivos propios del actor. Plan que prefigura una dirección para la gestión de la organización, en un período no mayor a cinco años. Constituye un elemento básico para la toma de decisiones, que permite, además, elevar los niveles de eficacia, eficiencia, calidad, evaluación, control y coordinación intra e inter Institucional.

**POA:** Plan operativo anual.

**Presupuesto por Proyectos:** Es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos, a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la nación.

**Problema:** Es una situación considerada insatisfactoria por un actor institucional determinado, a la luz de las políticas definidas en los planes estratégicos de la nación.

**Proyecto:** Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema. Produce bienes y servicios deseables a la comunidad, su ejecución está bajo la responsabilidad de una persona natural. Tiene una duración finita y determinada.

**Proyecto Presupuestario:** Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de resultado específico para el cual fue concebido. Se dice terminal, si el resultado está dirigido a satisfacer necesidades y demandas de la población, e intermedio, si está dirigido a mejorar procesos y sistemas de trabajo de la institución o del sector público en conjunto. Representa la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos.

## R

**Resultado:** Es el producto, bien o servicio que se materializa con la ejecución de las acciones específicas. Su generación es responsabilidad directa del gerente del proyecto, en la cantidad, calidad y oportunidad planificadas.

**Resultados Brutos:** Cambios que se observan en la población objetivo, después que el proyecto ha estado funcionando durante un tiempo suficientemente largo, para que tales modificaciones sean observables. (Bond, 1985).

**Resultados Netos:** Alteraciones en el grupo meta que pueden atribuirse única y exclusivamente al proyecto (Bond, 1985). En este sentido, los resultados netos y los impactos, son equivalentes.

## S

**Seguimiento a la Trayectoria:** Se entiende por seguimiento a la trayectoria, la potestad de los órganos de planificación de evaluar si las acciones implementadas conducen al logro de las metas y objetivos establecidos en el plan, o si aquéllas deben ser modificadas.

**Situación Inicial:** Es la expresión cuantitativa de las manifestaciones más evidentes del problema que origina al proyecto. Constituye la línea de base que será utilizada como referencia en las evaluaciones de impacto del proyecto.

**Situación Objetivo:** Es una proposición deseable a futuro para un período determinado. Está orientada por las categorías más desagregadas de los planes estratégicos de la nación.

## T

**Trayectorias:** Se entiende por trayectorias, las vías de transición de las condiciones iniciales a la imagen objetivo.

V

**Viabilidad:** Para lograr la imagen objetivo, los planes deben ser socio-político, económico-financiero y técnicamente viables.

**Viabilidad Socio-Política:** Se entiende por viabilidad socio-política, que el desarrollo de los planes cuente con la participación y el apoyo de los sectores sociales.

**Viabilidad Económico-Financiera:** Se entiende por viabilidad económico-financiera, que el desarrollo de los planes cuente con suficientes recursos humanos, naturales y financieros.

**Viabilidad Técnica:** Se entiende por viabilidad técnica, que los planes se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

**Visión:** Imagen de la organización proyectada hacia el futuro. Es una fuerza motivadora de la acción capaz de cohesionar un grupo. Responde a la pregunta ¿Hacia dónde vamos? Se distingue de la Misión porque es alcanzable en un tiempo determinado.

## XIV. Bibliografía

- Idalberto. (2004). *Introducción. a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGrawHill.
- Koontz Harold, W. H. (2012). *Administracion una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lamb, C., & Hair, J. (2012). *Administracion* . Mexico: Internacional Thompson Editores.
- Robbins, C. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Rolando, A. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina*. Mexico: Pearson.
- Sallenave, J. (2012). *Gerencia y Planeacion Estrategica*. Colombia: Norma.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Informe de Coyuntura Económica FUNIDES (<http://www.funides.com/>)