



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**  
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**CUDESE – PROCOMIN.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN  
FUNCIONAL DE EMPRESAS.**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE CRÉDITO PYME DEL BANCO  
DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE LA SUCURSAL MASAYA PARA EL AÑO 2023.**

**AUTOR:**

**LIC. ANÍBAL ANTONIO CHAVARRÍA BRENES.**

**TUTOR:**

**PHD. FREDY DANILO FITORIA REYES**

**MANAGUA, 13 DE JUNIO DEL 2023**



## Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, mis padres y abuelos.

A Dios como Ser Supremo, dador de la vida y compañía fiel en todos los proyectos que me he propuesto. Hasta el día de hoy nunca me ha dejado solo donde quiera que vaya.

A mis padres, Ervin y Silvia, quienes desde mis inicios han confiado en mí, me apoyan desinteresadamente quien soy, mis proyectos y sueños. Han sido pieza fundamental del ajedrez de mi vida y lo serán hasta sus últimos días.

A mis abuelos, Gustavo y María Auxiliadora, como segundos padres, son el gran recurso de experiencia y trayectoria de vida, que en cualquier momento son como libros de enseñanza dispuestos a ser hojeados por mis manos.

## Agradecimientos

A Dios

Gracias a Él porque ha hecho un plan maravilloso para mi vida y le ha dado sentido a cada segundo de mis días. Sin ese propósito de vida nada tendría sentido.

A mis padres y mi familia;

Su apoyo incondicional desde mis primeros pasos ha ido abonando para sentar bases fuertes para convertirme en lo que hoy en día soy. Ellos han forjado mi carácter y reforzado mis ideales en todos los ámbitos de la vida.

A mis maestros,

Gracias a ellos por ser luz de conocimiento que con paciencia y dedicación sostuvieron mi mano para trazar mis primeras letras, transmitieron su sabiduría y experiencia en las distintas ciencias. Hoy en día pueden leer mis trabajos académicos y ser partícipes de este maravilloso ciclo del estudio y conocimiento.

Un agradecimiento especial a todos los profesionales como economistas y gerente del banco quienes aceptaron mi solicitud de colaboración en responder mis entrevistas, fueron recursos importantes para obtener y procesar información valiosa para esta investigación

## Carta aval del tutor



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL **CUDECE – PROCOMIN**

#### **CARTA AVAL**

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 97 inciso d, del Reglamento del sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC- UNAN – MANAGUA, Tengo a bien comunicarle culminación de tutoría de tesis de maestría con el tema: **“Propuesta de mejora en el área de crédito pyme del banco de industria y comercio de la sucursal Masaya para el año 2023.** Presentada por el licenciado **Aníbal A. Chavarría Brenes**, como requisito para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas.

Tomando en consideración la metodología para la presentación del trabajo de tesis establecida por la UNAN – MANAGUA, como tutor, considero que el presente documento cumple con los elementos científicos, técnicos y académicos necesarios para ser sometidos a defensa ante tribunal de tesis y entrega de informe final de la misma.

Dado en la ciudad de Managua a los catorce días del mes de junio del año dos mil veintitrés.

---

**PhD. Fredy Danilo Fitoria Reyes**  
**Docente Tutor.**

Cc. Archivo.

## Resumen ejecutivo

El objetivo general consiste en presentar una propuesta de mejora que revierta la tendencia del decrecimiento de la cartera pyme en el área de crédito del Banco de Industria y Comercio de sucursal Masaya para el año 2023.

La muestra seleccionada fue de los cinco ejecutivos de crédito de la sucursal Masaya. También una muestra de 22 personas que son usuarios de crédito y se seleccionaron 5 profesionales con licenciatura en Economía. Los instrumentos utilizados fueron: elaboración de encuestas, y entrevista semi estructuradas al economistas y vice gerente de crédito Pyme del banco.

El primer objetivo específico es elaborar un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito Pyme de la Sucursal Masaya. Se determinó que los ejecutivos de crédito están dedicando poco tiempo a la prospección de clientes dado a que tiene mucha carga operativa.

Otro objetivo específico es relacionar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas del país con el decrecimiento de la cartera Pyme. En él se concluyó que el comportamiento de las principales variables económicas tuvo una incidencia en el crecimiento de la cartera Pyme en el Sistema Financiero Nacional, no obstante, las crecientes regulaciones crediticias a las que deben someterse este sector dificultan que este crecimiento sea mayor.

El tercer objetivo específico es analizar los productos y servicios ofrecidos por el Banco de Industria y Comercio, así como los de su principal competencia. En este objetivo se pudo determinar que los productos del banco tienen buena participación en el mercado.

Finalmente, el último objetivo consiste en elaborar la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya. Se propuso una planificación de visitas a los clientes ordenada cronológicamente con el fin de incentivar la prospección. Se propone una reestructuración en el flujo actual del análisis de crédito con el fin de disminuir los días de respuesta y adicional un plan de mejora en la administración de los expedientes de crédito.

**Palabras claves: Mejora , crédito, metodología, variables económicas.**

## Índice General:

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Carta aval del tutor .....	iv
Resumen ejecutivo.....	v
1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	4
2.1 Antecedentes teóricos .....	4
2.2 Antecedentes de campo.....	6
3. Justificación.....	8
4. Planteamiento del problema .....	9
5. Formulación del problema.....	11
6. Objetivos de investigación .....	12
6.1 Objetivo General .....	12
6.2 Objetivos específicos .....	12
7. Marco Teórico.....	13
7.1 El Banco de Industria y Comercio .....	13
7.1.1 Breve reseña histórica .....	13
7.1.2 Cobertura geográfica.....	13
7.1.3 Misión .....	13
7.1.4 Visión.....	14
7.1.5 Productos y servicios .....	14
7.2 Las Pymes .....	15
7.2.1 Concepto de Pymes.....	15
7.3 Procesos de crédito .....	17
7.4 Macroeconomía.....	19
7.4.1 Conceptos de macroeconomía.....	19
7.5 Variables macroeconómicas .....	20
7.5.1 Producto Interno Bruto (PIB).....	20
7.5.2 La inflación .....	21
7.5.3 El desempleo.....	21

7.5.4	Comportamiento de las variables macroeconómicas en el año 2021 y 2022 .....	23
7.5.5	Comportamiento de las variables macroeconómicas en el primer trimestre del año 2023 .....	25
7.6	Productos financieros .....	27
7.7	Mejora Continua .....	29
8.	Hipótesis.....	31
9.	.Operacionalizacion de las variables. ....	32
10.	Metodología de la Investigación.....	34
10.1	Enfoque de la investigación .....	34
10.2	Población y muestra. ....	34
10.3	La muestra.....	35
10.4	. Métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos .....	35
10.5	Técnica para la recolección de datos.....	35
10.6	Instrumentos de análisis .....	36
11.	Análisis de resultados .....	37
11.1	Elaboración de un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito de la sucursal Masaya en su aporte al desempeño de la cartera de crédito pyme .....	37
11.2	Relación del comportamiento de las principales variables macroeconómicas del país con el decrecimiento de la cartera de crédito pyme de la sucursal Masaya en el periodo 2022-2023.....	45
11.3	Análisis de los productos y servicios ofrecidos por el Banco de Industria y Comercio, así como los de su principal competencia .....	47
11.4	Elaboración de la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya.....	55
11.4.1	Diseño de plan de mejora en la prospección de clientes. ....	55
11.4.2	Diseño de plan de mejora en los tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito. ....	57
11.4.3	Propuesta de mejora en la gestión de administración de los expedientes de créditos.....	62
12.	Conclusiones .....	66
13.	Recomendaciones .....	69
14.	Bibliografía .....	70
15.	Anexos:.....	72

## Índice de Tablas.

Tabla 1	Clasificación de las MIPYMES en Nicaragua.....	15
Tabla 2	Clasificación de los productos financieros según el plazo .....	28
Tabla 3	Esquema de planificación de visitas a clientes. ....	55
Tabla 4	Generación de alertas de documentación vencida según rango de días vencidos .....	64

## Índice de Gráficos.

Grafico 1	Métodos de prospección de clientes para la colocación de créditos.....	38
Grafico 2	Frecuencia de realización de visitas a clientes actuales y potenciales. ....	39
Grafico 3	Distribución del tiempo laboral entre prospección versus administración del crédito.....	40
Grafico 4	Tiempo promedio actual del análisis de crédito.....	41
Grafico 5	Procesos de crédito que más toman tiempo en finalizarlo. ....	42
Grafico 6	Proceso de crédito con mayor oportunidad de mejora.....	43
Grafico 7	Tipos de productos crediticios que se manejan con la institución financiera .....	47
Grafico 8	Criterios más importantes para contratar un producto crediticio. ....	48
Grafico 9	Bancos con mayor cobertura geográfica y facilidad para realizar los pagos de cuotas. ....	49
Grafico 10	Bancos con mayor concentración de productos pasivos.....	50
Grafico 11	<i>Bancos con mayor concentración de productos activos.</i> .....	51
Grafico 12	Tasas de interés corriente anual (promedio) que están cobrando los bancos.....	52
Grafico 13	Tiempo de respuesta para aprobaciones de solicitudes de crédito. ....	53
Grafico 14	. Valoración de la atención recibida por el asesor o ejecutivo de crédito.....	54
Grafico 15	Proceso actual del análisis de crédito Pyme .....	58
Grafico 16	Propuesta para el proceso del análisis de crédito Pyme .....	60

## 1. Introducción

La presente investigación está orientada a elaborar una propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya, que permita aprovechar al máximo y potenciar los recursos con los que cuenta el banco en esta área, a fin de incrementar la colocación de la cartera pyme en dicha sucursal.

Para el Banco de Industria y Comercio de la sucursal de Masaya es de suma relevancia la realización de esta investigación ya que al incrementar las colocaciones de la cartera se gana mayor cuota de mercado; se cumple con el presupuesto asignado para las colocaciones de crédito en este rubro; y, por ende, tiene un gran impacto a las comisiones e ingresos por intereses.

El desarrollo de la investigación se describe a continuación:

En el acápite 1 se hace una introducción de la investigación donde se describe el lugar de estudio, se plantea la problemática del decrecimiento de la cartera Pyme, los principales autores que forma parte de este departamento; así mismo se mencionan los diferentes hallazgos que tuvo la investigación y la solución a la problemática que radica en las propuestas de mejoras que se formulan en esta tesis.

En el acápite 2 se describen los antecedentes que tiene que ver con los estudios que se han hecho relacionados a este tema de estudio, que comprenden los autores que han dejado toda la literatura disponible para esta asignación. Asimismo, los antecedentes de campo en el cual se abordan los distintos trabajos o tesis que se han realizado en la UNAN y de los cuales tomamos como punto de referencia para la elaboración de esta investigación.

En el acápite 3 se aborda la justificación de la investigación donde se describen los propósitos, utilidad práctica de investigación y el impacto esperado de este estudio.

En el acápite 4 y 5 se da lugar al planteamiento y formulación del problema de la investigación. En este apartado se plantea la problemática actual de esta área de negocios que está incidiendo en el comportamiento de la cartera, así como la finalidad de realizar esta investigación.

En el acápite 6 se aborda el objetivo general y los objetivos específicos de esta asignación. Se podrá observar que el objetivo general es elaborar la propuesta de mejora en el área

pyme de la sucursal Masaya, en tanto, los cuatro objetivos específicos abordan la evaluación de la metodología actual de los procesos de crédito en el banco; una relación del comportamiento de las principales variables macroeconómicas con el desempeño actual de la cartera; se estudia a la competencia en lo que respecta a su oferta de productos y servicios; y, finalmente se elabora la propuesta de mejora para el área de crédito.

El acápite 7 corresponde al marco teórico de la investigación, en el cual se abordaron temas de gran importancia para la elaboración de la propuesta de mejora, como las definiciones de los procesos de crédito, las principales variables macroeconómicas y el desempeño de estas variables en el país en el año 2021 y 2022.

En el acápite 8 de esta investigación se plantea la hipótesis que se pretende verificar con la presente investigación. En el acápite 8 se identificó las principales variables con sus indicadores que apoyaran el seguimiento, medición y desarrollo de la investigación.

En el acápite 9 se indica la metodología utilizada en la investigación, la cual se desarrolló bajo el enfoque cualitativo orientada hacia la exploración. Cabe mencionar que el alcance es descriptivo pues se está partiendo de un diagnóstico de los procesos de crédito que nos permita conocer a fondo la problemática del área de crédito en sus procesos internos. Como población y muestra se seleccionó a los cinco ejecutivos de crédito Pyme de la sucursal Masaya quienes son los principales actores y fuente de información para realizar un diagnóstico de los procesos actuales de crédito y de por consiguiente recomendar las propuestas de mejoras. Por otro lado, para cumplir con el objetivo específico del estudio de la competencia se seleccionó como muestra a 22 personas quienes son usuarios de variados de tipos de crédito con el fin de obtener datos como condiciones que tienen en sus créditos como son: tasa de interés, condiciones, tipo de garantías entre otras, que nos permitan conocer si estas condiciones son iguales o mejores a las del Banco de Industria y Comercio.

En el acápite 10 y 11 se explican los instrumentos empleados para llevar a cabo la parte metodológica de la investigación, se podrá observar que se acudió a la elaboración de encuestas y entrevistas semi estructuradas a especialistas en el ramo. Así mismo se llevan a cabo el análisis de los resultados.

En el acápite 12 y 13 se abordan las conclusiones y recomendaciones de la investigación donde se sintetizan todos los puntos abordados visto desde diferentes ángulos y se evalúan los puntos finales a considerar en el tema.

Finalmente, con el fin de salvaguardar la información confidencial de la institución se utiliza el nombre ficticio de Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya.

## 2. Antecedentes

Al realizar la búsqueda de información de trabajos realizados en el campo de estudio de la presente tesis se encontró teoría relevante en la materia en estudio y algunas investigaciones similares. A continuación, se hace referencia de antecedentes teóricos y antecedentes de campo.

### 2.1 Antecedentes teóricos

El Banco de la Industria y Comercio es una institución financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras ( Siboif) con casi 30 años de operar en el país. Este es uno de los bancos con mayor participación de la cartera de crédito total del sistema financiero nacional. Por otro lado, la sucursal bancaria en la ciudad de Masaya es uno de los bancos que cuenta con un equipo en el área de crédito dentro de la sucursal, la cual se encarga de incrementar la cartera y su administración. Desde el año 2020 la cartera de la sucursal de Banco de la Industria y Comercio en la ciudad de Masaya ha experimentado una desaceleración en su crecimiento por factores internos y externos a la organización, motivo por el cual en este trabajo se decide elaborar una propuesta para el área de crédito pyme que permita revertir este comportamiento, evaluando los procedimientos internos actuales y estudiando las variables exógenas a la institución.

Al momento de buscar información en libros digitales y revisar la web para realizar esta investigación, se encontró artículos que revelan la importancia de la cartera pyme para los bancos no solo de Nicaragua, sino de toda la región centroamericana.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011) afirma que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se están posicionando como parte estratégica del negocio de los bancos de América Latina y del Caribe (LAC), que cada vez fomentan más políticas activas de financiamiento para las PyMEs.

Las entidades consultadas indican que los créditos a las pymes se deben a dos causas diferentes: la mayor rentabilidad de estas operaciones y el objetivo de diversificar el riesgo en un segmento que experimenta una mejora económica.

Por las razones planteadas anteriormente los bancos del país y de la región están incrementando sus esfuerzos en la colocación de cartera pyme, por lo que es importante diseñar

un plan de mejora en el área, cuya ejecución permita que se alcancen los objetivos y metas propuestas a la sucursal Masaya.

En la revisión de los estudios que se han realizado de las variables macroeconómicas, y que afectan la colocación de la cartera de crédito pyme, está el impacto que ha tenido la pandemia del covid-19 en la evolución del empleo en los años 2020 y 2021 .

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) manifestó que el empleo formal cayó 5,3 por ciento en la región, el trabajo independiente creció 5,7 por ciento y la proporción de trabajadores ocupados en negocios pequeños, de hasta 4 trabajadores, aumentó 8 por ciento, lo cual muestra un deterioro en la calidad del empleo disponible.

Es evidente que el indicador macroeconómico del empleo repercutirá directamente en el desempeño de las empresas de todas las magnitudes ya que afecta la capacidad adquisitiva del mercado meta de las pymes. El diseño de la estrategia de mejora para el área pyme deberá de ir de la mano con el desempeño macroeconómico del país, pues indirectamente el crédito repercute también en estos indicadores.

Asimismo, se realizó búsquedas en los recursos electrónicos de información (Biblioteca Virtual) de la UNAN, en donde se tuvo acceso a información muy útil para alimentar el marco teórico. Ejemplo de ello está el libro titulado El Kaizen aplicado a las instituciones financieras, el que trata, básicamente, de lograr una mejora continua en las instituciones financieras que permita incrementar sus niveles competitivos, generando nuevos negocios, reduciendo sus costos e incrementando sus niveles de rentabilidad. Lefcovich, M. L. (2009) afirma “Toda empresa necesita en los tiempos actuales someterse a un proceso de mejora continua a los efectos de incrementar sus niveles competitivos, generando nuevos negocios, reduciendo sus costos e incrementando sus niveles de rentabilidad” ( p.4).

Una empresa que no actualiza ni está encaminada a mejorar sus procesos verá con mucha más dificultad alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo.

## 2.2 Antecedentes de campo

En la elaboración de esta investigación se tomó como referencia algunas tesis de años anteriores que se encuentran publicadas en el repositorio digital de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN). Así mismos estudios que se han realizado en el extranjero y que están estrechamente relacionados con esta investigación.

El fin de estudiar estos antecedentes de campo tanto nacionales como extranjeros es encontrar un punto de partida, a través de análisis del diseño de sus marcos metodológicos y como se relacionan con propuestas de mejoras en algunas empresas tanto del sector financieros como otros tipos de instituciones públicas.

Algunos de los documentos consultados:

Sánchez Flores Maricela ( 2018) . Plan de mejora en la calidad del servicio bancario. (Reporte para obtener título de Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial) Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz, México. En esta investigación la autora percibe una problemática en la baja satisfacción del cliente en la sucursal de un banco mexicano que a pesar de tener la cultura de realizar sondeos de la satisfacción del cliente, no logra que la situación mejore. La autora encuentra la necesidad de diagnosticar la raíz del problema, por lo recomienda evaluar la calidad en los diferentes servicios, mediante del estudio NPS : “Botton up “ y a partir de ello realizar una matriz del tiempo para el diseño de una estrategia basada en la clasificación de las actividades del banco por orden de importancia.

Castillo López, Jazmina del Carmen (2021). Propuesta de mejora en la elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de Tarjetas de Crédito del Banco Nacional de Nicaragua, en la ciudad de Managua, para el año 2021. (Tesis de Maestría ) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. En esta investigación el autor identifica que en el Banco Nacional de Nicaragua existen debilidades en los manuales utilizados por el área de tarjeta de crédito en lo que respecta a la desactualización del contenido y su estructura, por lo que hace un diagnóstico completo de la situación actual en torno a esta problemática y expone la necesidad de proponer un plan de mejora en esta área de la empresa.

Martínez Mojica, Salvadora de Jesús (2021). Análisis del manual de normas y procedimientos de la unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento,

propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCI. *Maestría thesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.* En este trabajo se expone la necesidad de elaborar un plan de mejora en la División de Recursos Materiales y Financieros de la Dirección General de Ingresos (DGI) . El autor aplica la investigación descriptiva con alcance cualitativo y lineamientos cuantitativos aplicado al Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT, que en conjunto con metodologías de entrevistas a especialistas de la Unidad de Tesorería obtiene la información necesaria para la investigación y a partir de aquí comprobar que los procedimientos y controles administrativos se basan en las Normas Técnicas de Control Interno. Posterior a estas evaluaciones el autor propone mediante los resultados obtenidos un plan de mejoras al manual de normas y procedimientos.

### 3. Justificación

Este estudio contribuye a la literatura en el área pyme del Banco de Industria y Comercio mediante el análisis de debilidades en los procesos actuales de este tipo de crédito de la institución, el análisis de los productos y servicios tanto del banco como los de su competencia, y que permite enriquecer los conocimientos teóricos con el fin de elaborar la propuesta de mejora en esta área de negocios del banco.

Asimismo, el resultado de esta investigación podrá ser utilizada por la alta gerencia del Banco de Industria y Comercio para mejorar o rediseñar sus planes estratégicos en cuanto al uso de los recursos tanto humanos como financieros para que estas acciones tengan un impacto más certero y, por ende, positivo en la incidencia del decrecimiento de la cartera pyme.

La metodología utilizada en esta investigación consiste en la observación de los procesos actuales de crédito para identificar procedimientos que resultan en cuello de botella para la agilización del trámite del crédito. Se considera importante también el uso de encuestas dirigidas a ejecutivos de crédito pyme para conocer su nivel de capacitación y que estén alineados con las políticas del banco. Esta metodología puede ser también utilizada para otras áreas del banco en pro de desarrollar y hacer crecer su efectividad en sus procesos.

Finalmente, este estudio será de utilidad para el Banco de Industria y Comercio ya que hace un diagnóstico actual de cada uno de los procesos que conlleva el otorgamiento de un crédito pyme, entre otros estudios como el análisis de los productos y servicios financieros que ofrece el banco, con el fin de elaborar la propuesta de mejora que permita revertir la tendencia de decrecimiento en la evolución de la cartera de crédito pyme de la sucursal

#### 4. Planteamiento del problema

El Banco de Industria y Comercio tiene presencia en el país desde hace casi 30 años, constituyéndose como el banco más grande de Nicaragua en proporción de cartera pasiva y activa del sistema financiero nacional; asimismo, en cobertura geográfica con más de 50 sucursales distribuidos en los 15 departamentos del país y las dos regiones autónomas. El banco ha sido reconocido por varias firmas calificadoras como el líder financiero en el país dado a su excelente atención al cliente, diversificación de sus productos y, adicionalmente, la innovación tecnológica puesto que el banco es pionero en ofrecer diferentes opciones de canales alternos de atención a los clientes.

La sucursal de Banco de Industria y Comercio de Masaya es la única sucursal en el departamento que tiene un área específica de crédito conformada por cinco ejecutivos que están especializados en colocar, recibir trámites, analizar, recomendar y administrar los créditos personales, hipotecarios, agrícolas y pyme. La cartera de crédito total de la sucursal asciende a US\$ 7.1 millones, de las cuales la cartera pyme suma US\$ 900 miles y ocupa el tercer lugar en representatividad de la cartera total.

El comportamiento de la cartera pyme ha sido de desaceleración en su crecimiento, llegando a experimentar decrecimiento en algunos periodos del año 2021 y 2022. Las causales de esta desaceleración en el crecimiento pueden atribuirse a factores macroeconómicos que han afectado las pymes, como por ejemplo, la recesión experimentada desde el segundo al tercer trimestre del año 2020 debido a la pandemia del covid-19 , así como la caída sostenida en las inversiones extranjeras desde el año 2021, y también a las mejores condiciones de créditos pyme ofrecida por la competencia. Por otro lado, se pueden atribuir a factores internos como, por ejemplo: procedimientos de crédito obsoletos y que atrasan la respuesta de las solicitudes de crédito pyme; una inadecuada organización de las actividades asignadas a los ejecutivos de crédito; falta de capacitación en temas de prospección de los clientes, entre otros.

La desaceleración del crecimiento de la cartera pyme de crédito en la sucursal Masaya es un problema que se está reflejando por el incumplimiento de las metas proyectadas en crecimiento de la cartera de crédito pyme de la sucursal en el año 2021. Para finalizar el año 2022, se proyectó una tasa de crecimiento del 17 % que corresponde a un aumento de aproximadamente de US\$ 1.6 millones de dólares, la cual no se cumplió.

Las repercusiones de una baja colocación de crédito pyme se traduce en menos comisiones para la institución financiera en primera instancia, también significa una pérdida importante de negocios complementarios y de colocación de otros productos y servicios que ofrece el banco. Asimismo, se traduce a una pérdida paulatina de participación en el mercado y, por lo tanto, se vuelve vulnerable ante la competencia.

Esta situación requiere de una evaluación de los procesos actuales de crédito pyme del banco y de cómo la sucursal está procediendo con esta ejecución. Además, se requiere identificar procesos que necesitan actualizarse en pro de generar mayor eficiencia y optimización de los recursos tanto financiero como humano en la realización de cada una de las tareas que conlleva el proceso de crédito.

Con base en lo anterior, se diseña y propone un plan de mejora en el área de crédito pyme de la sucursal de Masaya que permita revertir el comportamiento actual en el desempeño de la cartera. Esto ocasionará que las proyecciones de crecimiento y metas propuestas a la cartera pyme tomen la senda del crecimiento y, por lo tanto, comiencen a generarse mayores negocios al banco que se traducen en comisiones y cumplimiento de su presupuesto anual.

## 5. Formulación del problema

**Pregunta toral:** ¿Cuál es la propuesta de mejora que se puede aplicar para revertir el comportamiento decreciente de la cartera pyme en el Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya?

### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cuál es el aporte que tienen los procedimientos de crédito actuales al desempeño de la cartera de crédito pyme de la sucursal Masaya?
2. ¿Cómo se relaciona el comportamiento de las variables macroeconómicas con la ralentización de la colocación de crédito pyme?
3. ¿Cuál es el grado de incidencia de la competencia en la evolución de la cartera de crédito pyme de la sucursal Masaya?

## 6. Objetivos de investigación

### 6.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de mejora que revierta la tendencia del decrecimiento de la cartera pyme en el área de crédito del Banco de Industria y Comercio de sucursal Masaya para el año 2023.

### 6.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito de la sucursal Masaya en su aporte al desempeño de la cartera de crédito pyme.
2. Relacionar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas del país con el decrecimiento de la cartera de crédito pyme de la sucursal Masaya en el periodo 2022-2023.
3. Analizar los productos y servicios ofrecidos por el Banco de Industria y Comercio, así como los de su principal competencia.
4. Elaborar la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya

## 7. Marco Teórico

En esta sección de la investigación se ha acudido a la revisión y estudio de trabajos realizados por distintos investigadores tanto independientes como pertenecientes a distintas organizaciones que están relacionadas con el tema de los créditos para las Pymes , tanto de fuentes nacionales como internacionales.

### 7.1 El Banco de Industria y Comercio

#### 7.1.1 Breve reseña histórica

El Banco de Industria y Comercio es una entidad financiera con presencia en toda la región centroamericana con casi 70 años de experiencia en el mercado nicaragüense con el inicio de operaciones en el país desde el año 1952. Gradualmente fue abriendo operaciones en cada uno de los países, hasta que en la década de los 90 se convirtió en el primer Grupo Financiero con presencia en todo Centroamérica.

Es un banco con 4.2 millones de clientes en toda la región los que son atendidos por 19,000 colaboradores.

#### 7.1.2 Cobertura geográfica

Cuenta con una red de 19 sucursales en Managua, 22 en departamentos y 43 ventanillas a nivel nacional, convirtiéndose así en uno de los bancos líderes en cobertura a nivel nacional.

Así mismo tiene presencia en otros canales de atención como son cajeros automáticos tanto para retiros como depósitos en efectivo. También por medio de corresponsales tiene presencia en las principales cadenas de tiendas de conveniencia en el país, distribuidoras, farmacias, pulperías y otros puntos de procesamiento de transacciones del banco.

#### 7.1.3 Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistema de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

#### 7.1.4 Visión

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la región.

#### 7.1.5 Productos y servicios

El Banco de Industria y comercio ofrece una amplia gama de soluciones pasivas que consisten en cuentas de ahorro y corrientes, así mismos certificados de depósitos a plazo fijo. Estos productos pasivos están diseñados para cubrir las necesidades de los distintos clientes tanto para persona natural como jurídicas.

Por otro lado, el banco ofrece diferentes soluciones financieras para las distintas actividades económicas como son préstamos de consumo y créditos empresariales dirigidas a Pyme e Industrias.

Entre los productos activos que ofrece el banco están:

1. Tarjetas de crédito personales y empresariales,
2. Créditos personales.
3. Créditos hipotecarios.
4. Créditos de vehículos.
5. Créditos Empresariales como son pyme y corporativos.

El Banco de Industria y comercio también cuenta con canales alternos para incrementar y facilitar el acceso de los clientes a sus productos financieros por medio de su banca en línea, que le permite al usuario realizar un sinnúmero de transacciones desde la comodidad de su hogar u oficina.

## 7.2 Las Pymes

Dado a que esta investigación está enfocada en el crédito específicamente dirigido a las Pymes, se ha encontrado los siguientes estudios relacionado a este importante sector en nuestro país.

### 7.2.1 Concepto de Pymes

Pyme es una nomenclatura que se utiliza para referirse a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a diversas actividades económicas como las comerciales, industriales, turísticas, construcción, entre otras. Según el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific, año), en Nicaragua la clasificación de las micro, pequeña o mediana empresa se hará conforme los parámetros establecidos en la Ley 645 y toma en cuenta tres variables: (1) Número total de trabajadores, (2) Activos Totales en Córdobas y (3) Ventas totales anuales.

Una visualización gráfica de las variables que influyen en la clasificación de las MIPYMES serían las siguientes:

Tabla 1 Clasificación de las MIPYMES en Nicaragua

<b>Variables</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Numero de total de trabajadores	1 a 5	6 a 30	31 a 100
Activos totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas totales anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones.

*Fuente: Ley No. 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas”*

En nuestro país la mayoría se encuentra dentro de las microempresas. Urcuyo (2012) afirma: “una abrumadora mayoría de las empresas en Nicaragua son pequeños negocios familiares de 1.7 empleados en promedio. Lo que en este documento se considera como PYME apenas alcanza al 5.72 por ciento del total de empresas en el país con 13.7 empleados por establecimiento” (p.5). En el caso de los bancos en el país, el público meta son las pyme, que, como se aduce, corresponde a una pequeña fracción de los negocios en el país.

### 7.3 Procesos de crédito

El otorgamiento de un crédito pyme conlleva procesos y etapas específicas desde la prospección del cliente hasta el desembolso del crédito. Sánchez y Rodríguez (2016) afirman que “el proceso de gestión de crédito en el banco comprende los siguientes pasos: originación o venta del crédito, radicación de documentos, análisis de crédito, constitución de garantías y desembolso.” (p.18). Cada uno de los procesos están respaldados por manuales de políticas y procedimientos en los cuales están definidos parámetros, actividades, responsabilidades y protagonistas de cada una de las etapas

La oxigenación o venta del crédito inicia regularmente en el primer contacto entre el ejecutivo de crédito pyme y el cliente. Esta etapa está estrechamente relacionada con la prospección.

“Hay un paso fundamental en la prospección que es conocer a la empresa a la cual nos estamos dirigiendo. Las informaciones sobre su segmento, campo de acción y por qué nuestra solución va a ayudarles deben quedar claras desde el primer contacto (Da Silva, 2020, párr. 35).

En esta etapa se establece con claridad las necesidades del cliente y su actividad económica para que con base en esto se determine la línea de crédito que puede ofrecer el banco. El ejecutivo de crédito utiliza distintas técnicas como la concertación de visitas por medio de diferentes medios (llamada telefónica, correo electrónico, redes sociales, por ejemplo, LinkedIn, aplicaciones de mensajería como WhatsApp, entre otros).

Posterior al contacto con el cliente se somete a la revisión en listas inhibitorias y en centrales de riesgo. “Para limitar las relaciones comerciales con personas naturales o jurídicas que estén catalogadas como narcotraficantes o terroristas o con historia crediticias y comercial que no se ajuste a los niveles de riesgo tolerado por el banco” (Sánchez & Rodríguez, 2016). Este proceso es el primer determinante para continuar o no con el siguiente paso que es la solicitud de toda la documentación para acceder al crédito.

En la radicación de documentos el cliente potencial entrega toda la documentación necesaria para acceder al crédito, estos deben cumplir con toda la completitud y calidad requerida para su revisión. La documentación requerida para el trámite de un crédito pyme va a variar en dependencia de si el solicitante es una persona natural, con negocio propio, o si es una persona

jurídica. En el anexo se detalla cada uno de los documentos que se solicitan al cliente para ingresar el trámite de crédito pyme.

El análisis de crédito comprende el estudio de la viabilidad del otorgamiento del crédito. Se aplican varias técnicas entre ellas el análisis financiero del proyecto que desea llevar a cabo el cliente. Flores Villalpando (2014) asegura que “el análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los caminos presentados por las distintas operaciones de la empresa” (p.90). Esta importante herramienta ayuda en la evaluación cuantitativa del análisis de crédito y permite no solo calcular las distintas ratios, sino también comparar la situación actual de la empresa con la parte cualitativa de la misma.

En la etapa de análisis de crédito también se contempla la evaluación de las garantías que son ofrecidas por el cliente. Al respecto, Sánchez y Rodríguez (2016), manifiestan que “la constitución de la garantía dependiendo del tipo de crédito que se requiera otorgar comprende la actividad de avalúo, que permite al banco identificar el valor comercial que se le da a un inmueble al momento de su realización. El análisis de la garantía ya sea hipotecaria o mobiliaria conllevan la recopilación de muchos documentos entre ellos legales y avalúos de peritos autorizados, con el fin de garantizar la calidad tanto legal como en valor de realización de esta garantía”.

El desembolso comprende la última de las etapas del otorgamiento de un crédito pyme. Ya en esta etapa se realiza la verificación de todas las condiciones aprobadas por el comité y se confirma que toda la documentación solicitada al cliente se encuentre en el expediente. Sánchez y Rodríguez (2016) afirman que “el desembolso comprende las actividades para asegurar la consistencia de la información de los documentos, verificar todas las condiciones de aprobación y la disponibilidad de recursos y, finalmente, desembolsar el crédito solicitado” (p.19). En esta etapa se ha generado el número del crédito y el plan de pagos oficial del préstamo, en donde a partir de la primera cuota ya se vienen generando el cálculo de los intereses dentro del plan de amortización.

## 7.4 Macroeconomía

Se considera que los desempeños del crédito en las economías están estrechamente relacionados con el comportamiento de diversos factores económicos que se manifiestan por la relación entre una o varias variables., Estas convergen en forma de grandes agregados económicos que dan lugar a la macroeconomía.

### 7.4.1 Conceptos de macroeconomía

Según Mochón (2006) “la Macroeconomía se ocupa del estudio del funcionamiento de la Economía en su conjunto. Su propósito es obtener una visión simplificada de la Economía, pero que al mismo tiempo permita conocer y actuar sobre el nivel de la actividad económica de un país determinado o de un conjunto de países” (p.20).

Mientras la microeconomía estudia el cómo toman las decisiones los hogares y las empresas y de qué manera se relacionan estos agentes en el mercado, la macroeconomía se encarga de los grandes agregados que afectan directamente la economía de las personas. Mankiw(2014) expresa que “la macroeconomía es el estudio de la economía en conjunto, incluido el crecimiento de las rentas, las variaciones de los precios y la tasa de paro. Los macroeconomistas intentan tanto explicar lo acontecimientos económicos como elaborar medidas que mejoren los resultados económicos” (p.60).

Esto nos indica que el estudio de la macroeconomía nos da a entender el comportamiento de las principales variables y permite a los economistas hallar explicaciones de los principales hechos económicos y formular medidas que mejoren los resultados.

## 7.5 Variables macroeconómicas

Es importante abordar el tema de las variables macroeconómicas que son una medición de un fenómeno como el empleo, el producto interno bruto, los salarios, la inflación, entre otros. Estos indicadores tienen un grado de repercusión en el comportamiento del crédito.

### 7.5.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Los economistas trabajan con variables macroeconómicas importantes para poder realizar su evaluación acerca de la economía en general. Una de estas variables importantes es el Producto Interno Bruto conocido simplemente como PIB. Mankiw (2014) explica:

El PIB mide dos cosas a la vez: el ingreso total de todas las personas en la economía y el gasto total en los bienes y servicios producidos en la economía. El PIB puede desempeñar el truco de medir tanto el ingreso como el gasto total, debido a que los dos son realmente lo mismo. Para una economía como un todo, el ingreso debe ser igual al gasto (p.492).

Esto quiere decir que los ingresos se igualan a los gastos, una forma de ejemplificación sería: Carla necesita un corte de cabello y visita el salón de belleza de Paula. El precio del corte es de US\$ 30. Para Carla es un gasto de US\$ 30.00 y para Paula es un ingreso por el mismo monto.

El PIB es un indicador que contabiliza toda la producción total del país. Hernández Pérez (2014) concluye:

Podríamos decir que el PIB es la medida que abarca la producción total de bienes y servicios de un país. Es la suma de valor monetario del consumo (C), más la inversión bruta (I), más el gasto público (G) y las exportaciones netas (X) producidas dentro de un país en un año. Y representan de la siguiente forma:  $PIB=C+I+G+X$ . (p. 77). Esto quiere decir que el PIB es el indicador de la producción agregada (que se refiere al total) en la contabilidad nacional. Así también contabiliza solo los bienes y servicios finales no los bienes intermedios.

### 7.5.2 La inflación

Una variable importante en la economía es la inflación que se conoce como la variación de los precios de los productos en una economía entre un periodo y otro. Arrieta (2016) afirma:

Cuando hay inflación, podemos comprobar cómo con una cantidad determinada de dinero podemos comprar cada vez menos bienes. Esto significa que se produce un descenso del valor del dinero o una disminución de su poder. (p.120).

Esto se debe a que el incremento de los precios de bienes y servicios es superior al aumento experimentado en los salarios, lo cual merma el poder adquisitivo de las personas.

En el mundo globalizado, donde el comercio internacional es un determinante importante para las economías tanto industrializadas como en desarrollo, en esta última repercute grandemente en el fenómeno de la inflación en el país.

“La dependencia de bienes de capital e insumos importados en las primeras fases del desarrollo económico, junto con una oferta limitada de bienes exportables y precios internacionales de productos primarios excesivamente elásticos a variaciones en la oferta mundial, determinan que en estas economías los ajustes del tipo de cambio tengan repercusiones inflacionarias más acentuados que en las economías industrializadas” (Mántey & Levy, 2005, p. 9).

Esto nos indica que la inflación no solamente es una variación de precios que se experimenten en los productos por factores internos, sino también por factores exógenos como las exportaciones y precios internacionales de los productos exportables, lo cual viene a repercutir en los ajustes de tipo de cambio y también en la inflación.

### 7.5.3 El desempleo

El desempleo es un indicador de la economía que estudia aquellas personas que están dentro de la población económicamente activa, pero actualmente no están desempeñando una actividad económica por motivos varios como: falta de plazas de trabajo o porque han sido despedidos.

Esta variable económica puede medirse de dos vías: la primera tiene que ver con la tasa natural de desempleo de un país y, por otro lado, también existe el desempleo cíclico que está relacionado con las coyunturas económicas del país.

“La tasa natural de desempleo en la economía se refiere a la cantidad de desempleo que experimenta normalmente la economía. El desempleo cíclico se refiere a las fluctuaciones anuales en el desempleo alrededor de su tasa natural y está estrechamente asociado con las altas y bajas de la actividad económica a corto plazo” Mankiw ,N.G 2014 (p. 594).

Esto nos indica que el desempleo es un fenómeno que se presentará en la economía independientemente de las diferentes políticas económicas que existan para el incentivo a la generación de empleos.

Según Mankiw (2012) “países industrializados como lo es Estados Unidos cuentan con una oficina especializada llamada Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (Bureau of Labor Statistics, BLS), que es parte del Departamento del Trabajo y se encarga de producir datos del desempleo entre otros aspectos del mercado del trabajo, incluyendo tipos de empleo, duración, promedio de la semana de trabajo y el desempleo” (p. 594).

#### 7.5.4 Comportamiento de las variables macroeconómicas en el año 2021 y 2022

En el año 2021 se empezó a visualizar un comportamiento favorable en los indicadores macroeconómicos del país en comparación con el desempeño registrado en el año 2020. El Banco Central de Nicaragua (2022) afirma que el 2021 fue el año de recuperación económica y del retorno del crecimiento de la economía nicaragüense, luego que ésta fuera afectada por diversos choques desde el año 2018, incluyendo el de la pandemia del COVID-19 a inicios de 2020.

“El 2021 fue el año de recuperación económica y del retorno del crecimiento de la economía nicaragüense, luego que ésta fuera afectada por diversos choques desde el año 2018, incluyendo el de la pandemia del COVID-19 a inicios de 2020”

Esto nos indica que el país ha salido de la emergencia económica que tuvimos con las dos grandes crisis que se han afectado la economía nicaragüense desde el año 2018. No obstante, las repercusiones en variables importantes como lo es la inversión extranjera, inflación, tasas de desempleo y deuda pública sigue siendo un latente problema que repercutirá en el desarrollo económico del país a largo plazo.

El crecimiento económico del PIB en Nicaragua al finalizar el año 2021 fue del 10.3%. Este crecimiento fue superior a lo proyectado por el Banco Central de Nicaragua en el tercer trimestre del año 2021. Según el Banco Central de Nicaragua (2022) afirma:

“Esta rápida reactivación de la economía nicaragüense fue propiciada por la política de libre movilidad sin confinamiento forzado, la agilización en el proceso de vacunación y la continuidad en la estabilización de la intermediación financiera, lo que contribuyó al aumento del gasto agregado en consumo e inversión por parte de los agentes económicos.” ( P.23)

Esto nos indica que la recuperación económica en el año 2021 es atribuida a estrategias a nivel de gobierno central y políticas económicas de la máxima autoridad monetaria del país que vinieron a amortiguar el impacto de la crisis de la pandemia y por ende la recuperación fue más rápida.

Por otro lado, el entorno internacional del año 2021 favoreció el crecimiento registrado al cierre de este año. Según el Banco Central de Nicaragua (2022) “Además, el entorno internacional relativamente favorable, debido a la recuperación de la economía mundial y el aumento en los precios de las materias primas, impulsó las exportaciones y otros flujos externos.” ( p .23). El

comportamiento del mercado internacional fue de alza en los precios de los principales productos de exportación del país, lo cual repercutió positivamente el desempeño económico registrado.

Los sectores económicos que mayor crecimiento están teniendo corresponden al sector primario y secundario, es decir lo que concierne a la agricultura y la industria vinculados con el sector exportador y por último el sector terciario donde se ubican el sector comercio y servicio. Según estadísticas del Banco Central de Nicaragua (2022) :

“En términos de dinamismo, las actividades que más crecieron fueron: minas y canteras (37.9%), construcción (33.4%), comercio (16.2%), industria manufacturera (14.3%), pesca y acuicultura (12.2%), electricidad (10.9%), hoteles y restaurantes (10.5%), pecuario (7.8%), transporte y comunicaciones (7.5%), y agricultura (6.3%”

Este comportamiento nos indica que el sector productivo del país (actividades agropecuarias) y la industria relacionada a la exportación es el mayor motor que ha aportado a ese crecimiento del 10% que ha reportado el Banco Central de Nicaragua en el año 2021. Por otro lado, el sector terciario donde se ubica el sector turismo, comercio e intermediación financiera figuran en últimos lugares de aporte, ubicándose el sector financiero como el único que registra tasa de decrecimiento en la economía.

### 7.5.5 Comportamiento de las variables macroeconómicas en el primer trimestre del año 2023

Es importante abordar el comportamiento de las principales variables económicas que se dieron en el primer trimestre del año 2023, con el fin de lograr actualizar estos datos que nos permitan evaluar el desempeño actual de la economía que incide directamente en el sector de las empresas Pymes del país.

En el primer trimestre del año 2023 se continua en la senda de crecimiento económico del país que se ha venido recuperando desde el años 2021 tras la aparición y aplicación de la vacuna de inmunización del virus del COVID -19 .

“Además de la fortaleza del sector primario y del subsector exportador, el crecimiento económico sigue siendo respaldado por un contexto externo favorable, en términos de precios internacionales que potencian el aumento del valor de las exportaciones y otros ingresos externos como los que provienen del turismo, las remesas y la inversión extranjera” Banco Central de Nicaragua ( BCN , Estado de la Economía y Perspectivas ,abril 2023 , p. 6 ).

Es decir que el crecimiento está siendo impulsado por todos los sectores económicos del país, dado a buenas condiciones en precios internacionales y así mismo por buen comportamiento en sectores terciarios como los de servicios con un aumento en el turismo y remesas que generan divisas importantes para el país.

Respecto al indicador del desempleo, las tasas se mantienen bajas, no obstante, aún no se alcanza los niveles registrados previos a la pandemia de COVID 19. El BCN (2023) afirma “La tasa de desempleo abierto se ubicó en 3.2 por ciento (4.5% a febrero del 2022), el subempleo se ubicó en 36.3 por ciento (40% en febrero 2022) y la tasa de participación laboral subió a 67.4 por ciento (66.8% en febrero 2022).” (pag.6) . Los indicadores de empleo dan una pauta clara que la recuperación económica actual está incidiendo en un aumento en el consumo interno, lo cual repercute positivamente en el sector comercial, es decir las pymes y empresas corporativas, lo que también impactan positivamente en colocación y aumento de cartera activa en el sistema financiero nacional.

El proceso inflacionario en el país ha venido presentando un mejor panorama en lo que va del año 2023. Este indicador ha sido uno de los causales más importantes en el desempeño de las pymes en el país, ya que afecta directamente sus márgenes de rentabilidad.

“La inflación continúa afectada por el traspaso de los altos precios internacionales. No obstante, la inflación nacional ha comenzado a dar señales de desaceleración, algo que también se ha observado en otros países de la región, de modo que a marzo del 2023 la inflación se ubicó en 10.39 por ciento interanual (11.59% en diciembre del 2022)” . Esta reducción podría estar influenciada parcialmente por la moderación en los precios de importación de bienes de consumo y de insumos agrícolas en los primeros meses del año 2023 . BCN ( Estado de la Economía y Perspectivas, abril 2023, p. 6 ).

Las políticas monetarias equilibradas impulsadas por el BCN también han venido a tener efectos sobre los precios reduciendo la tasa de deslizamiento cambiario desde un 5 por ciento en 2019 a un 1 por ciento en el año 2023. Así mismo aumentando el encaje legal considerando las condiciones monetarias internas y externas después de haberla subido desde un 3.5 a un 7 por ciento en el año 2022.

La intermediación financiera también muestra signos claros de recuperación en el año 2023 ya que se ha aumentado los ahorros del público y por ende se han colocados una mayor cantidad de créditos en el sistema financiero nacional. Según el BCN ( 2023) “ (...) el aumento de los depósitos a tasas interanuales de dos dígitos (14.8% a marzo de 2023) , lo que está permitiendo orientar recursos hacia el crédito , el cual ha consolidado el crecimiento (20.4% a marzo 2023) y sigue mejorando su calidad, en términos de cartera en riesgo y en mora.” (pag.7). Queda en evidencia que el desempeño de los distintos indicadores macroeconómicos estudiados impacta directamente en la evolución del crédito en las instituciones bancarias, pues estos miden el pulso de la evolución de las Pymes y empresas corporativas en el país.

## 7.6 Productos financieros

Es importante conocer la definición de préstamo antes de investigar los diferentes productos financieros que se ofertan a los clientes Pymes en la banca comercial de Nicaragua. Tarango, J. P. (2014) expresa:

“El préstamo es aquella operación financiera donde una persona, denominada prestatario, recibe el dinero de una sola vez al inicio de la operación y, desde ese momento, debe al prestamista el importe recibido más los correspondientes intereses. La devolución o amortización de la cantidad anticipada y el pago de los intereses se efectuarán de acuerdo a las condiciones pactadas.” (p.139).

Es decir, el préstamo es la acción donde una entidad o persona que tiene excedente de capital le otorga recursos a una persona que es deficitaria de capital con el objetivo de que esta última utilice los fondos para cierta actividad de consumo o comercial con el acuerdo de regresar ese capital y sus respectivos intereses.

Los préstamos generan intereses los cuales son calculados desde el desembolso de la facilidad crediticia, los cuales son reflejados en las tablas proyectadas del préstamo, por lo que el deudor puede saber con anticipación el monto total que ha de desembolsarle al prestatario por el uso de esos fondos. Adicional a los intereses existen otros gastos que el deudor incurre al momento de desembolsar el préstamo. Según Tarango, J. P. (2014) : “ El gasto inherente a un préstamo no sólo es el tipo de interés aplicado a la operación, pues existen toda una serie de gastos adicionales que repercuten en el coste total.” ( p.157). A continuación, podemos enumerar estos gastos que señala Tarango:

1. Gastos iniciales: gasto inherente a un préstamo no sólo es el tipo de interés aplicado a la operación, pues existen toda una serie de gastos adicionales que repercuten en el coste total.
2. Comisiones de estudio: Son las comisiones que nos cobra el prestamista por estudiar la concesión del capital. Aunque es independiente de la concesión o no del préstamo, muchas entidades no la cobran o la incluyen en la comisión de apertura.
  - 2.1. Comisiones de apertura: Son comisiones que nos cobra la entidad prestamista por la concesión del préstamo. Se expresa como un porcentaje aplicado al capital anticipado.
  - 2.2. Gastos del fedatario público: Son el honorario cobrado por la persona con fe pública que asiste y autentifica la celebración del contrato de préstamo.

2.3. Gastos del gestor: Son los gastos que conlleva la presencia de un gestor encargado de realizar los trámites administrativos (registro, verificaciones, etc.).

3. Intereses: Es aquella parte del término amortizativo destinada a pagar los intereses y se calculan en función del saldo vivo o capital pendiente de amortizar en dicho periodo.

4. Gastos de cancelación o amortización anticipada: Son las comisiones que la entidad financiera aplica en caso que el prestatario decida cancelar total o parcialmente el préstamo antes

Este trabajo se enfoca en el crédito Pyme dirigido al sector de comercio y empresarial, la cual es el objeto de estudio de esta investigación. Los productos financieros dirigidos para este sector se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 2 Clasificación de los productos financieros según el plazo

<b>Plazo</b>	<b>Tipo de Plazo de inversión</b>	<b>Nombre de producto.</b>
Corto Plazo	Destinado a 12 meses capital de trabajo	Línea de Crédito Revolvente.
Largo Plazo	Inversiones en activos fijos Hasta 10 años	Crédito Decreciente.

Fuente: Manual de Crédito de Banco de Industria y Comercio.

## 7.7 Mejora Continua

La mejora continua va de la mano con la gestión de calidad de las empresas, pues básicamente se trata de llevar a cabo todos los esfuerzos para brindar un producto y/o servicio que satisfagan las necesidades de los clientes.

“Esto nos indica que es un proceso continuo en el que se determina cómo se comportan los productos, como se prestan los servicios, y se brindan las observaciones a fin de revisar reiteradamente los procedimientos de generación de bienes y servicios e informaciones con la finalidad de ajustar los defectos, deficiencias y errores que acompañan al trabajo creativo del humano” (Ortega, O., 2017, pág. 31).

Es importante que haya una revisión exhaustiva y permanente de los procesos con el fin de ir mejorando o eliminando aquellos procesos que van en detrimento de la calidad o servicio que se le está brindando al usuario final.

Dado a que en el proceso de la mejora continua deben estar involucrados cada uno de los colaboradores de la empresa y acuñarlo como un hábito desde lo personal hasta lo laboral, es de suma importancia que sea acogida por todos los elementos de la empresa como algo constante. Según Lefcovich, M, L (2009): “La filosofía de Kaizen, supone nuestra forma de vida-sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia –merece ser mejorada de manera constante”(p. 5) Es por ello que el mejoramiento duradero solo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.

En el área de crédito pyme es importante estar en constante revisión de los procesos que se están llevando a cabo en aras de poder dar un tiempo de respuesta más ágil a las solicitudes de crédito de los clientes. Esto se logrará con una colaboración bastante estrecha con los ejecutivos de crédito quienes son los protagonistas en cada una de las etapas del otorgamiento de créditos.

La mejora continua senta sus bases en un ciclo que se repite de forma ininterrumpida que incluyen los siguientes pasos:

Planificar: Se realiza con antelación al inicio de una acción de mejora. González Gaya, C. & Domingo Navas, R (2013) afirma “Es necesario realizar una diagnosis de la situación actual para asegurarse que los métodos utilizados están documentados y estandarizados.” (pág.24). Esto es de suma importancia ya que aquí se identifican los problemas y se determinan las acciones a emprender durante un periodo determinado.

Desarrollar : Consiste en la ejecución del plan propuesto. González Gaya, C. & Domingo Navas, R (2013) afirman “ Es conveniente antes de la implantación definitiva , realizar un proyecto piloto en un área de la empresa , para detectar posibles actitudes de resistencia a los cambios propuestos” ( pág. 24). Esto quiere decir que la ejecución del plan debe primeramente hacerse de manera experimental, que genere un mínimo de impacto en los procesos y se pueda de esta manera ir “afinando” el plan de mejora.

Controlar: Es una fase indispensable de cualquier ejecución de planificación dentro de cualquier plan de mejora, ya que cada acción que tomamos va a ir generando “reacciones” y resultados a corto plazo. González Gaya, C. & Domingo Navas, R (2013) afirman: “Los datos registrados durante la fase de ejecución son evaluados para comprobar las desviaciones respecto a la planificación prevista” (pag.24) . Es importante que cada se evalúen toda la información posible obtenida de la ejecución del plan de mejora pues nos permite ir haciendo correcciones y ajustes que permitirán ir evaluando las acciones tomadas y tomar decisiones más acertadas.

Actuar: Con los resultados obtenidos, en esta etapa se determina si se aplica o no el plan de mejora. González Gaya, C. & Domingo Navas, R (2013) afirman “Si el plan funciona conforme a lo establecido se instituyen los cambios, se fijan nuevos estándares , se comunica al personal afectado , se proporciona a las personas que lo requieran la información necesaria y se implanta el cambio en toda la organización. Si el plan no ha tenido éxito se recorre de nuevo el ciclo.” (pág. 24) . La acción es pilar importante cuando se realiza un plan de mejora ya que se reacciona antes los resultados obtenidos a partir de la ejecución del plan y por ende se determina la continuidad o modificación del mismo.

## 8. Hipótesis

### **Hi.**

El resultado una vez que se aplique la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya es positivo ya que permite mejorar la efectividad de los procesos actuales.

### **Ho**

El resultado una vez que se aplique la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya es negativo ya que no permite mejorar la efectividad de los procesos actuales.

## 9. Operacionalización de las variables.

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumento.
1. Elaborar un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito de la sucursal Masaya en su aporte al desempeño de la cartera de crédito Pyme.	Diagnóstico de la metodología de los procesos de crédito.	Conjunto de acciones a tomar de manera estratégica con el fin de conocer el estado actual de los procesos de crédito en el banco.	Se elabora a través de un modelo o estructura que permita evaluar a fondo las principales características de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Número de métodos</li> <li>• Cantidad de procedimientos.</li> <li>• Tiempo de Respuesta</li> <li>• Cantidad de personas utilizados en el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Manuales de Procedimientos de crédito.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Análisis comparativo con otras instituciones.</li> </ul>
2. Relacionar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas del país con el decrecimiento de la cartera Pyme de la Sucursal Masaya en el periodo 2022-2023.	Indicadores Macroeconómicos.	Conjunto de variables que conforman los valores agregados de la economía	Se obtienen a partir de mediciones de muchos componentes de la economía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo.</li> <li>• Inflación. .</li> <li>• PIB</li> <li>• Cantidad de personas utilizados en el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones del BCN.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>

<p>3. Analizar los productos y servicios crediticios ofrecidos por el Banco de Industria y Comercio, así como los de su principal competencia</p>	<p>Productos y servicios crediticios ofrecidos por el banco.</p>	<p>Características de los productos y servicios del banco.</p>	<p>Se obtienen a partir de sondeo y observación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de interés de los créditos</li> <li>• Tipos de Garantías o colaterales de los créditos.</li> <li>• Tiempos de respuestas a las solicitudes de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones en páginas web y otros medios de difusión..</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
<p>4. Elaborar la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya</p>	<p>Propuesta de mejora.</p>	<p>Planteamiento realizado a una organización a partir de diagnósticos de problemas con el fin de superar debilidades en procesos.</p>	<p>Se logra mediante el estudio a fondo de los procedimientos actuales en el otorgamiento de crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de impacto del implemento de la mejora.</li> <li>• de crecimiento de la cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> </ul>

## 10. Metodología de la Investigación

En la metodología de la investigación del tema que estamos abordando se ha seleccionado el enfoque, diseño, población, muestra e instrumentos de análisis que se consideraron los más apropiados para lograr cumplir con los objetivos propuestos en el presente estudio.

### 10.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo orientado hacia la exploración y descripción actual del comportamiento de la cartera pyme de la sucursal bancaria del Banco de Industria y Comercio ubicada en Masaya y con base en este conocimiento determinar la necesidad de recomendar mejoras en la metodología actual de la colocación de créditos.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo descriptivos, ya que se incurrirá al diagnóstico de procesos, donde se describirán las distintas problemáticas encontradas en cada proceso de crédito para conocer el porqué de este fenómeno y en qué condiciones se está dando.

### 10.2 Población y muestra.

La población de la presente investigación estará definida por cinco personas. El principal punto de estudio será el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya. Se hará un sondeo y posterior análisis de los datos que arrojen las opiniones de estos colaboradores en lo que respecta a los procedimientos actuales con los que cuenta el banco para la administración y colocación del crédito pyme. Esto nos permitirá hacer un diagnóstico más exacto del problema y elaborar la propuesta de mejora.

Es importante mencionar que una segunda población de la investigación son los usuarios de crédito que actualmente tienen financiamientos activos como son tarjetas de crédito, préstamos personales, préstamos hipotecarios y de vehículos, así mismo créditos Pyme. Esto con el fin de poder cumplir con el objetivo investigar las condiciones actuales como tasas de interés, condiciones y tamaño del mercado que cada uno de los bancos ocupan en el sistema financiero nacional con el fin de compararlos con los mismos indicadores del Banco de la Industria y Comercio.

### 10.3 La muestra

Dado al tamaño del área de crédito pyme, se seleccionó como muestra a todo el personal de área de crédito pyme ya que todos están directamente relacionados con la administración y desempeño de esta cartera. Los ejecutivos de créditos es la principal fuente de datos para esta investigación.

La segunda muestra seleccionada comprende 22 usuarios de crédito que son clientes de productos crediticios en le Sistema Financiero Nacional. El criterio de selección de la muestra fue que cada uno tuviera mas de un producto crediticio con el fin de tener mayor cantidad de datos para poder compararlos con los del Banco de Industria y Comercio.

### 10.4 . Métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos

Dentro del marco metodológico se recurren a los distintos instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de los datos. En esta sección se explica cuáles son las herramientas que se han adoptado para llevar a cabo este importante análisis.

### 10.5 Técnica para la recolección de datos

Para recopilar información requerida para la consecución de los objetivos se utilizarán técnicas de entrevistas, encuesta y técnicas de observación directa.

En la técnica de las encuestas se van a formular preguntas dirigida a los ejecutivos de crédito pyme de la sucursal con el fin de conocer los procesos y lineamientos actuales para la colocación de crédito pyme de la sucursal, así mismo indagar sobre las habilidades de los ejecutivos de crédito en torno a estrategias de prospección y colocación de créditos Pyme.

También se elaborarán encuestas dirigidas a profesionales del campo económico que nos aporten al tema del comportamiento de las variables económicas y su relación con el decrecimiento de la cartera pyme de la sucursal. Así mismo se diseñará y se realizara encuestas dirigidas a titulares de créditos con el fin de determinar cuáles son sus preferencias al momento de suscribir un crédito, con el fin de determinar cuál es la posición del banco con respecto a su competencia.

En lo que respecta a la técnica de encuestas, se van a formular un cuestionario completo con selección múltiple que permita obtener datos claros y exactos para proceder a su análisis.

Al poner en práctica estas técnicas estaremos obteniendo información valiosa de la estructura actual de los procesos de crédito, conocer sus puntos fuertes y débiles y de esta manera tener un diagnóstico certero acerca de esta problemática con el fin de encontrar puntos de mejora y recomendar el plan que es nuestro objetivo de investigación.

#### 10.6 Instrumentos de análisis

Con el fin de llevar a cabo la propuesta de mejora en el área de crédito Pyme del Banco de Industria y Comercio de la Sucursal Masaya para el año 2023 se decidió utilizar los siguientes instrumentos de análisis para la recolección de datos:

Entrevista semi- estructurada: Se formularán preguntas dirigidas al vice gerente de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio con el fin de responder a interrogantes planteados en la problemática actual del desempeño de la cartera de crédito Pyme en la sucursal Masaya. Se decidió escoger al entrevistado ya que es el responsable actual de dirigir las acciones más importantes que se ejecutaran por los ejecutivos de crédito pyme para promover el crecimiento de la cartera de crédito pyme. Así mismo nos permitirá entender de manera más profunda la problemática actual que está siendo objeto de estudio en esta investigación.

Cuestionarios para realizar encuestas tanto a los ejecutivos de crédito pyme para conocer su percepción de la efectividad de la metodología actual aplicada en el proceso de crédito como también un formulario para realizar encuestas a titulares de crédito que nos permita hacer un sondeo de las preferencias y condiciones de los préstamos que tienen con otras instituciones financieras que nos puedan dar pautas de cómo se encuentra la posición de la competencia del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya.

## 11. Análisis de resultados

En este acápite se dará a conocer los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación, donde se detalla información de cada objetivo específico planteado.

### 11.1 Elaboración de un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito de la sucursal Masaya en su aporte al desempeño de la cartera de crédito pyme

Con el objetivo de la elaboración de un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito de la sucursal Masaya en su aporte al desempeño de la cartera pyme; se elaboró un formulario para realizar encuestas a los cinco ejecutivos de crédito Pyme para conocer su opinión de la metodología actual de los procesos de crédito que se están llevando a cabo en el Banco de Industria y Comercio de la Sucursal Masaya y de esta manera saber si están siendo efectiva y aportan al desempeño de la cartera de crédito Pyme.

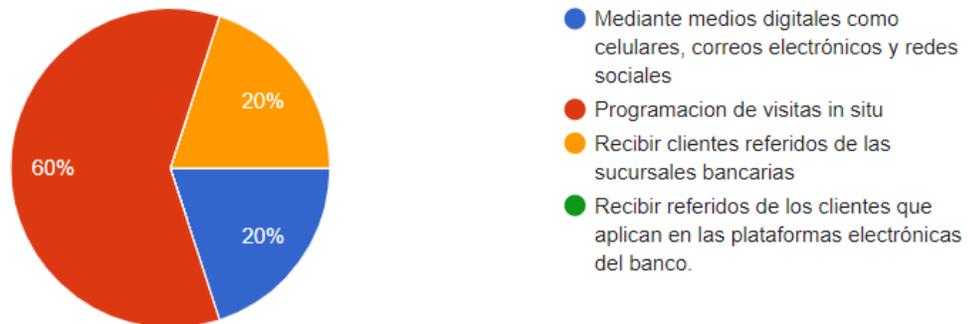
Como resultado de las encuestas se puede constatar que los ejecutivos de crédito pyme consideran que las metodologías actuales de crédito tienen oportunidad de mejora en algunos de los procesos de lo conforman, ya que el principal inconveniente se está dando en la carga administrativa que tiene que ver con las actualizaciones de información en los expedientes de los clientes, reporteria, consultas provenientes de auditorías internas y externas, entre otros, lo que está incidiendo en el tiempo que se invierte en la prospección de clientes y por ende inciden negativamente en los tiempos de respuesta para la aprobación de los créditos.

También es importante destacar que hay procesos dentro de la otorgación de los créditos pyme que no pueden “relajarse”, dado a que están dentro de marcos regulatorios y normas a las cuales se debe regir la institución financiera.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

**Grafico 1 Métodos de prospección de clientes para la colocación de créditos.**

¿Qué métodos prefieres utilizar para la prospección de clientes en la colocación de créditos?



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de esta pregunta, se puede observar que el 60% de los encuestados prefieren programar visitas in situ con clientes potenciales para lograr la colocación de los créditos; esto es congruente con las funciones del puesto; ya que se espera que el ejecutivo de crédito haga una programación de visitas semanalmente.

## Grafico 2 Frecuencia de realización de visitas a clientes actuales y potenciales.

¿Con qué frecuencia programas y haces visitas a clientes actuales y potenciales?



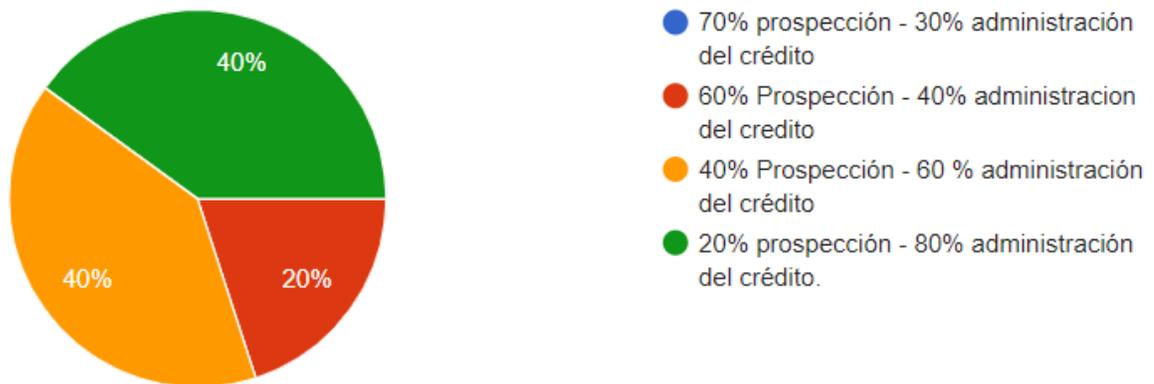
Fuente: Elaboración propia.

La pregunta anterior tiene como objetivo principal conocer la frecuencia en que los ejecutivos de crédito pyme están realizando visitas a clientes actuales y prospectos para la colocación de nuevos créditos. Como resultado se obtuvo que el 40% de los encuestados respondieron a que realizan una visita cada quincena, un 20% la realiza dos veces por semana y solamente un 20% la realiza diariamente. Hay un 20% que las está realizando cada 6 meses. Esto nos indica que una pequeña porción está cumpliendo en la programación y realización de visitas de manera constante. El otro 80% está teniendo inconvenientes para programar y cumplir con el plan de visitas, lo que puede incidir negativamente en el crecimiento de la cartera.

Los ejecutivos de crédito no están prospectando clientes de manera eficiente ya que la mayoría apenas están realizando 1 visita cada 15 días lo que disminuye la probabilidad de captar clientes que reúnen las características y perfiles que el banco necesita para colocar créditos y crecer a tasas adecuadas que permitan alcanzar los objetivos y metas de la organización en pro del crecimiento de sus utilidades.

### Grafico 3 Distribución del tiempo laboral entre prospección versus administración del crédito.

Indicar la distribución de tu tiempo laboral que inviertes en prospección vs administración del crédito

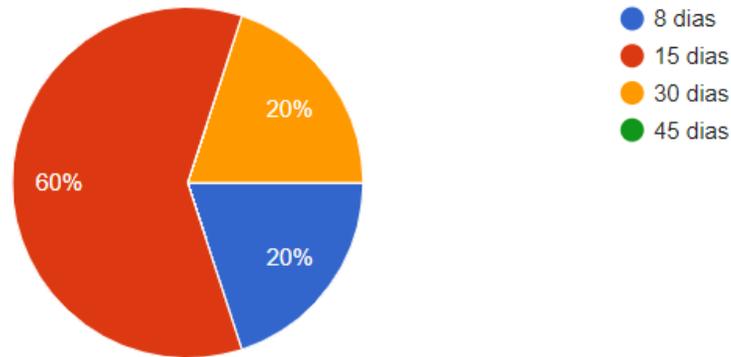


Fuente: Elaboración propia.

Como resultado a esta pregunta de selección única, se puede apreciar que el 80% dedica solamente de un 20% a 40% del tiempo laboral a la prospección de cliente; por lo que la mayor parte del tiempo lo invierten en las actividades administrativas del crédito como son: actualización de información ( estados financieros, análisis financieros y capacidad de pago, renovación de seguros, matriculas de alcaldía, RUC, entre otros ) de los expedientes; evacuación de consultas de las auditorías internas y externas, reporteria, consultas y reclamos de clientes y cobranza. Que, si bien son actividades que hay que realizar para cumplir con las normativas y regulaciones internas y externas del banco, no aportan al crecimiento de la cartera.

#### Grafico 4 **Tiempo promedio actual del análisis de crédito.**

¿Cuál es el tiempo promedio que te toma el análisis de crédito antes de presentarlo a comité?



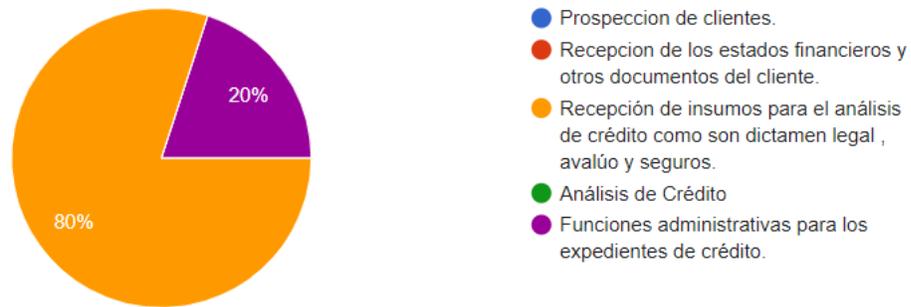
Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión se pretende evaluar el tiempo que dura el ejecutivo de crédito pyme para llevar a cabo el proceso de análisis de crédito. En la pregunta se cuestiona sobre el tiempo promedio en días que dura este proceso desde el estudio de los estados financieros, la aplicación de las herramientas de análisis financiero y capacidad de pago, riesgo crediticio y preparación de memorándum de crédito, la revisión por parte del analista de riesgo crediticio, hasta la presentación del caso a comité de crédito. El resultado arrojó que el 60% de los ejecutivos de crédito indican que el proceso dura un rango de 15 días y un 20% considera que puede extenderse hasta un mes.

Esta condición está incidiendo negativamente en los tiempos de respuesta de las solicitudes de crédito; lo que genera insatisfacción en los clientes y puede estar provocando una migración de nuevas solicitudes de crédito hacia la competencia.

Grafico 5 **Procesos de crédito que más toman tiempo en finalizarlo.**

¿De los siguientes procesos de crédito indicar cuál es el que tomas más tiempo en finalizarlo?

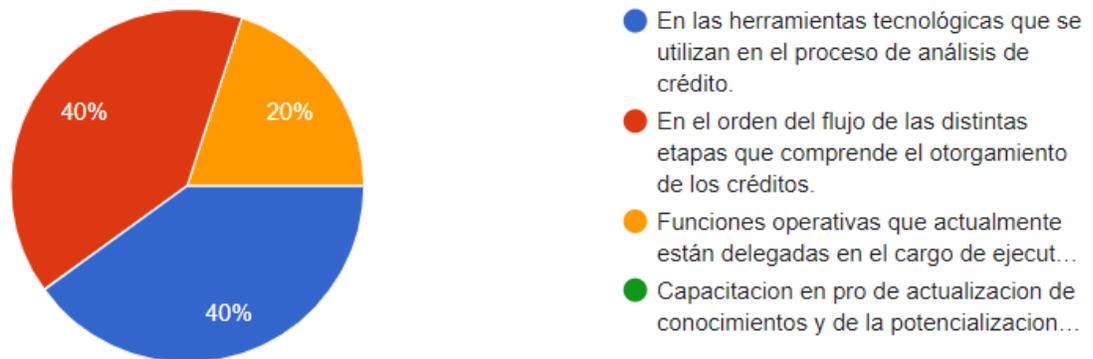


Nota: Elaboración propia.

Un aspecto importante en donde se invierte tiempo es la obtención de insumos necesarios para el análisis de crédito que consiste en los avalúos, documentos legales para su posterior dictamen y aprobaciones de seguros. En esta pregunta el 80% coincide que este proceso es el que más tiempo le toma al ejecutivo de crédito para llevar a cabo su análisis crediticio.

## Grafico 6 **Proceso de crédito con mayor oportunidad de mejora.**

¿En cuáles de los siguientes procesos de crédito crees que hay mayor oportunidad de mejora?



Fuente: Elaboración propia-

En esta pregunta podemos identificar que hay una mayor oportunidad de mejora en las herramientas tecnológicas que se utilizan en el proceso de análisis de crédito, el cual representa un 40% de la opinión de los encuestados seguidos de un 40% que considera que hay oportunidad de mejorar el orden del flujo existente en el proceso de otorgamiento de créditos pyme.

¿Consideras que para crecer en cartera de crédito es importante una reestructuración en los procesos de créditos actuales? Favor fundamente su respuesta.

En esta pregunta se permitió que el encuestado pudiera responder de manera abierta dando su punto de vista personal acerca de la posibilidad de una reestructuración en los procesos de créditos actuales. Dando como resultado que la mayoría considera que si, es importante hacer rediseños en algunos de los procesos ya que actualmente varios de ellos conllevan una carga importante de trabajo que le limita realizar trabajos de prospección y colocación mas extensivas de créditos Pyme.

Si es importante destacar que los ejecutivos de crédito consideran que hay procedimientos dentro del marco regulatorio interno y externo que son fundamentales para la mitigación del riesgo crediticio y son procesos que no deben sufrir alteraciones ya que pueden traer consecuencias negativas a la cartera de crédito

## 11.2 Relación del comportamiento de las principales variables macroeconómicas del país con el decrecimiento de la cartera de crédito pyme de la sucursal Masaya en el periodo 2022-2023

Para este acápite se formularon entrevistas dirigidas a un profesional de las ciencias económicas y también al vice gerente Pyme del Banco de Industria y Comercio con el fin de determinar la incidencia del desempeño económico actual en el comportamiento de la cartera pyme del banco.

Los resultados de las entrevistas fueron las siguientes:

En la entrevista al profesional en Economía Empresarial nos indica que el crecimiento económico del país medido por el desempeño del Producto Interno Bruto ( PIB ) en el año 2022, registro un crecimiento del 3.7% , impulsado mayormente por la expansión en la capacidad productiva de la economía , determinado por los factores de capital y trabajo que se han recuperado después de los “shocks” acontecidos en el periodo 2018-2020, por los eventos sociopolíticos y pandemia de COVID-19.

El economista cree que este crecimiento ha incidido en la recuperación de la cartera crediticia en los bancos del país, ya que por 3 años consecutivos a partir del año 2018 la cartera de crédito registro un importante decrecimiento. El crecimiento en el año 2022 fue superior al 3% por una clara reactivación del consumo interno del país, crecimiento en los depósitos de los ahorrantes, dado a la recuperación de la confianza en la banca nacional por parte de los agentes económicos, entre otros.

Por el lado de las tasas de interés de los créditos pymes, el entrevistado cree que el crecimiento sostenido en las tasas de interés activas dado a los aumentos de este factor a nivel internacional, no permitió que el crecimiento de la cartera pyme fuera mayor. No obstante proyecta que las tasas de interés no seguirán al alza en lo que resta del año 2023 , ya que la tendencia a nivel internacional es a la estabilización de tasas de interés , dado a la política fiscal que se ha tomado de controlar el alto periodo inflacionario que se dio en los últimos 18 meses.

Según el vice- gerente de crédito Pyme del Banco de Industria y Comercio, el crecimiento económico de la economía a partir del año 2021 hasta la fecha tiene una incidencia menor en el crecimiento de la cartera pyme en comparación con la influencia que ejerce la creciente regulación bancaria a las que se deben someter las pymes para solicitar un crédito en un banco.

La regulación bancaria a la que se refiere el funcionario del banco es la cantidad de requisitos que debe presentar las Pymes para poder tramitar un crédito. Según el vice gerente Pyme, entre los requisitos solicitados son los informes de estados financieros y flujo de caja que se le pide al negocio Pyme para valorar su capacidad de pago; no obstante, la realidad de estos negocios es que no llevan procesos contables y el control de sus ingresos y gastos lo hacen de manera empírica.

Por otro lado, una buena parte del sector Pyme de nuestro país tiene acceso limitado para ofrecer garantía hipotecaria, dado a que por lo general las propiedades que puedan poseer no cumplen con los requerimientos legales suficientes o bien no presentan las condiciones estructurales que permitan obtener un valor de mercado que puedan cubrir el crédito.

Estas regulaciones bajo la que se encuentran normados todos los bancos del país no permiten que se pueda flexibilizar el acceso al crédito para aquellos sujetos pyme que se les dificulta cumplirlos, por lo que muchos de ellos optan por fuentes de financiamientos alternativos como son micro financieras cuyos requisitos son más alcanzables para ellos, a pesar de que el costo financiero se les aumente drásticamente.

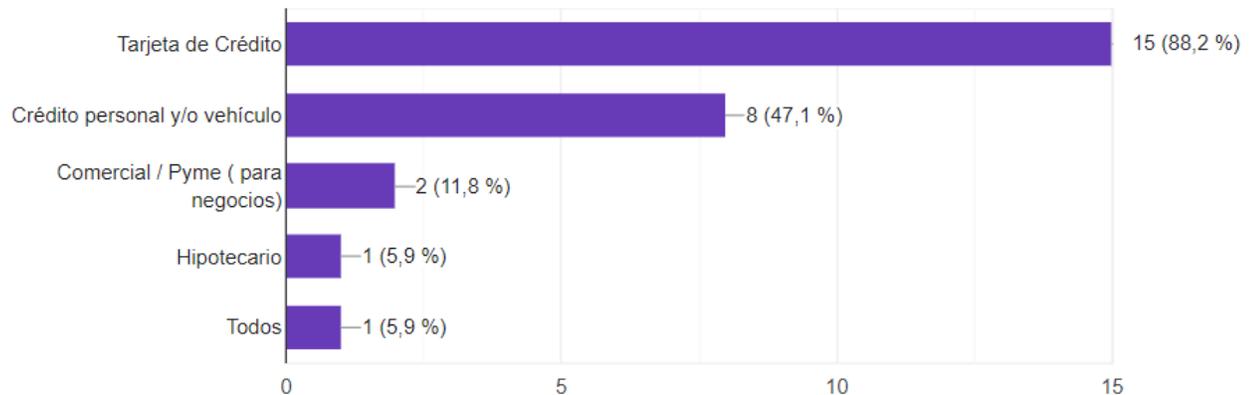
### 11.3 Análisis de los productos y servicios ofrecidos por el Banco de Industria y Comercio, así como los de su principal competencia

Con el fin de poder dar solución a este objetivo específico planteado en la presente tesis, se realizó una encuesta dirigida a todas aquellas personas que son usuarias de los distintos productos activos (créditos) que ofrece la banca nacional, y que nos permita tener pautas de las percepciones y preferencias de los usuarios en sus productos crediticios y las entidades bancarias que están liderando en sus productos crediticios.

La encuesta fue aplicada a un grupo de 17 personas quienes son usuarios de varios productos crediticios en el Sistema Financiero Nacional. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Grafico 7 Tipos de productos crediticios que se manejan con la institución financiera**

¿Qué tipo de producto crediticio maneja usted con la institución financiera?

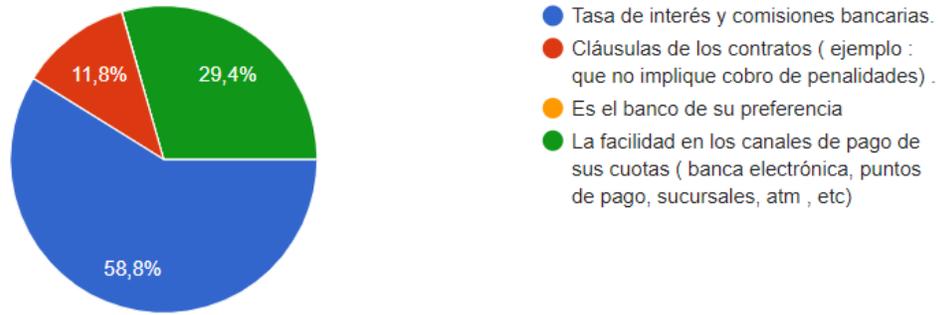


Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta de selección múltiple se pudo determinar que el producto activo que predomina dentro la población en estudio, son las tarjetas de crédito en un 88%, seguido del crédito personal y/ o de vehículo con el 47% y el crédito Pyme con el 12% de la población. El fin de incluir los otros productos activos aparte del comercial / Pyme es que el usuario con actividad comercial también tiene acceso a otros productos crediticios que no solo están destinados para su negocio.

### Grafico 8 Criterios más importantes para contratar un producto crediticio.

¿Qué criterio considera usted como el más importante al momento de contratar un producto crediticio?

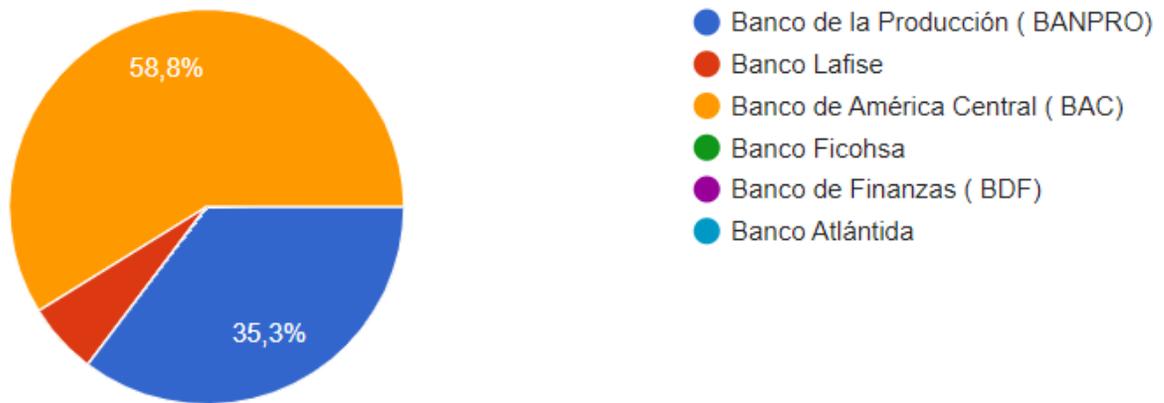


Fuente: Elaboración propia.

El resultado arroja que el 59% de los encuestados considera la tasa de interés y las comisiones bancarias como factores determinantes para contratar un producto crediticio, seguido de la facilidad en los canales de pago por medio del cual se puedan cancelar las cuotas. Así mismo ninguno de los encuestados considera como factor determinante el hecho de la entidad bancaria sea la de preferencia.

**Grafico 9 Bancos con mayor cobertura geográfica y facilidad para realizar los pagos de cuotas.**

Favor seleccionar el banco que usted considera cumple con mayor cobertura geográfica y facilidad para hacer los pagos de sus cuotas

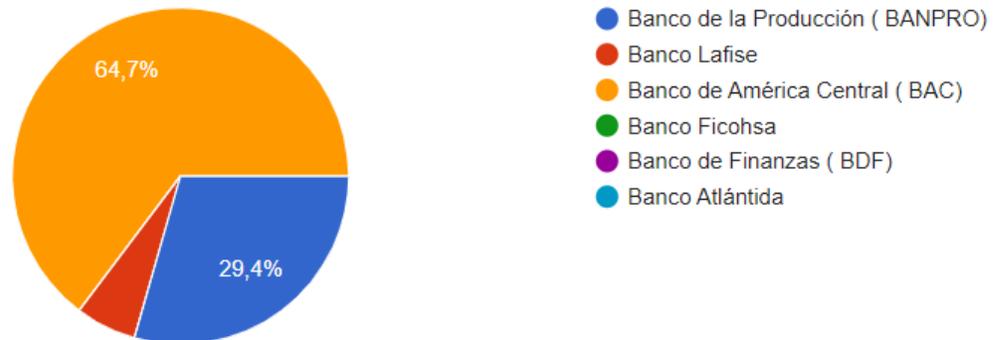


Fuente elaboración propia.

La importancia de esta pregunta radica en la preferencia del cliente al momento de contratar un crédito en lo que respecta a la cobertura geográfica y facilidades que le ofrece el banco para hacer los abonos a sus préstamos. El banco que lidera la encuesta es Banco de América Central con el 59% de los votos, seguido de Banco de la Producción con un 35% ; los demás bancos obtuvieron un rango menor al 6% .

**Grafico 10 Bancos con mayor concentración de productos pasivos.**

Favor seleccionar al banco donde usted tiene la mayor concentración de productos pasivos (cuentas de ahorro, corriente o plan nomina)

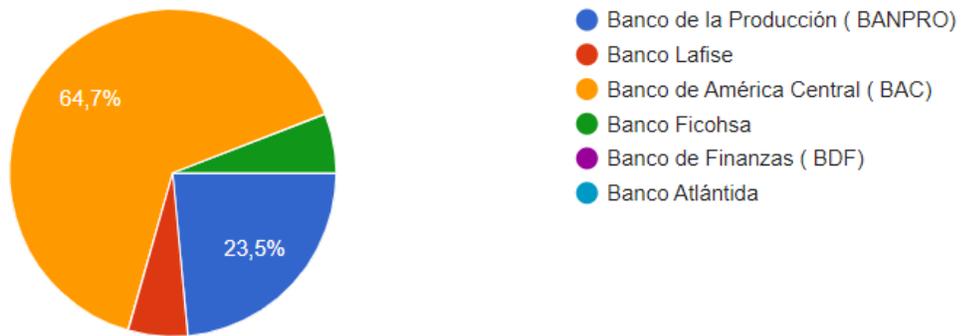


Fuente: Elaboración propia.

Se hizo esta pregunta dada la importancia que radica en los productos pasivos pues permiten que sus usuarios también puedan obtener otros productos en las instituciones bancarias. Se obtuvo como resultado que la mayor concentración de productos pasivos se encuentran en el Banco de América Central ( BAC) con un 65% seguido del Banco de la Producción ( BANPRO) con el 29% de los encuestados.

Grafico 11 **Bancos con mayor concentración de productos activos.**

Favor seleccionar el banco donde usted tiene la mayor concentración de productos activos (créditos)

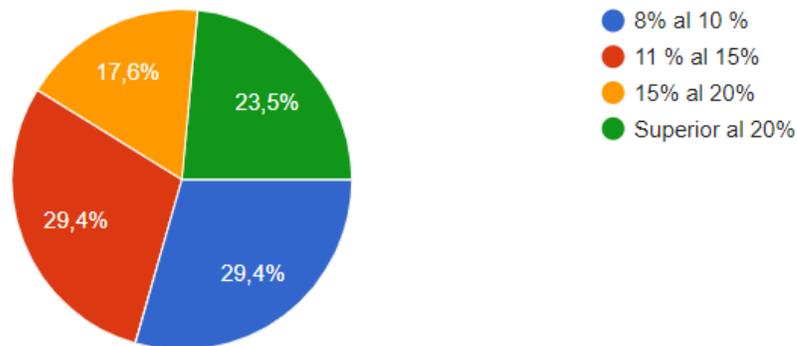


Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido fue que el 65% de los encuestados selecciono al Banco de América Central como el banco donde tienen la mayor concentración de sus productos activos, seguido del Banco de la Producción con el 23%.

Grafico 12 **Tasas de interés corriente anual (promedio) que están cobrando los bancos.**

¿Cuál es la tasa de interés corriente anual (promedio) que está cobrando el banco donde usted tiene la mayor concentración de créditos?

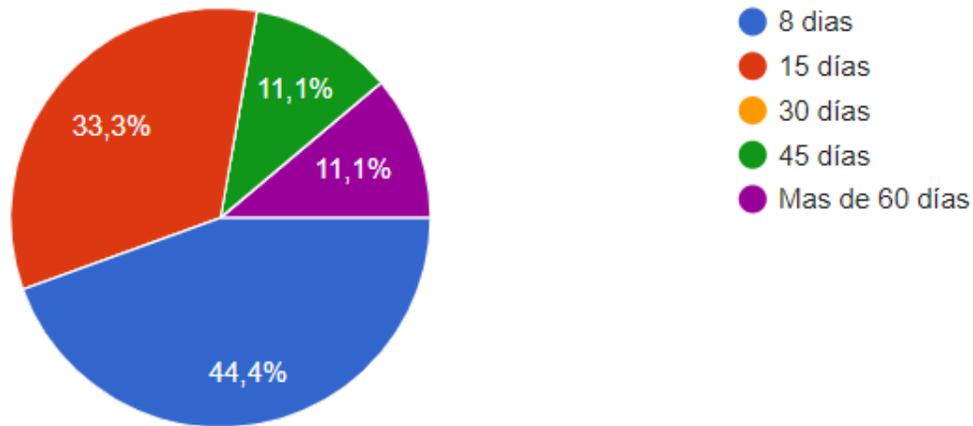


Fuente: Elaboración propia.

El resultado presentado fue bastante variado, el 60% de los encuestados indica que las tasas de interés en sus productos activos están concentradas en un rango entre el 8% al 15% , mientras que el otro 40% en un rango superior al 15% . Dado a que la mayor parte de la concentración de los encuestados tiene sus productos activos en Banco de América Central y Banco de la Producción, se puede concluir que estos dos bancos manejan las tasas más bajas del mercado actual en el Sistema Financiero Nacional.

**Grafico 13 Tiempo de respuesta para aprobaciones de solicitudes de crédito.**

Si usted es titular de un crédito comercial / pyme, favor indicar cuál fue el tiempo promedio de respuesta para la aprobación de su solicitud crediticia

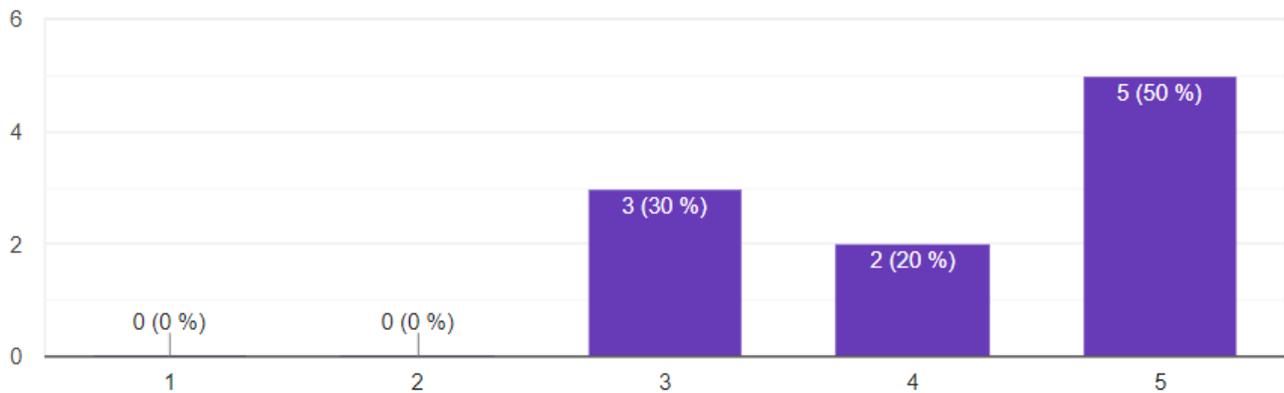


Fuente: Elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que el 44% de los encuestados respondieron que su trámite de crédito Pyme tuvo un tiempo de respuesta promedio de 8 días y el 33% en un rango máximo de 15 días de respuesta. En este escenario se puede concluir que los tiempos de respuesta de las solicitudes de crédito pyme se encuentran en rangos bastantes competitivos.

#### Grafico 14. Valoración de la atención recibida por el asesor o ejecutivo de crédito.

Si usted es titular de un crédito comercial / pyme, como valora la atención recibida por su asesor o ejecutivo de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a estas preguntas están graduadas en escala del 1 al 5 siendo esta última la más alta calificación en satisfacción que experimento el cliente en el proceso de crédito. Se obtuvo como resultado que el 50% de los usuarios de créditos pyme califican con un 5 la calidad del servicio prestado por el ejecutivo de crédito Pyme que llevo su caso y un 30 % lo calificó como un servicio regular. Esta graduación es importante ya que nos permite percatarnos de qué manera se está dando la interacción y relación entre el cliente y el ejecutivo de crédito Pyme.

## 11.4 Elaboración de la propuesta de mejora en el área de crédito pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal Masaya

Tomando como punto de partida las encuestas realizadas a los ejecutivos de crédito Pyme se pudieron identificar condiciones que impactan negativamente en el crecimiento de la cartera de créditos pyme en el Banco de Industria y Comercio de la Sucursal Masaya. A continuación, podemos formular un diseño de plan de mejora para los siguientes aspectos del proceso de crédito.

### 11.4.1 Diseño de plan de mejora en la prospección de clientes.

En lo que respecta a la prospección de clientes que es una tarea que no se está llevando a cabalidad por parte de los ejecutivos de crédito se hace la siguiente propuesta de mejora que consiste en que cada ejecutivo de crédito elabore un plan de trabajo, utilizando el siguiente esquema con el fin de que programen su tiempo para llevar a cabo esta tarea e identifiquen cual es el tipo de cliente y que productos podrán ofrecer.

Tabla 3 Esquema de planificación de visitas a clientes.

<b>Nombre del cliente</b>	<b>Fecha programada de visita</b>	<b>Tipo de producto a ofrecer</b>	<b>Monto sugerido</b>	<b>Observaciones</b>
Mauricio Rodríguez Cano	17 /12/2023	Línea de crédito	US\$ 100K	Cliente con alto promedio de facturación en sus cuentas

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior es un esquema que permite llevar a cabo un plan de trabajo que ayude a la tarea de prospección de clientes. También se incluye a manera de cronograma la programación de fechas propuestas de concertación de citas con el cliente con el fin de realizar la visita in situ. Así mismo se identifica el tipo de producto o servicio crediticio que el ejecutivo de crédito Pyme ofrecerá al cliente según un previo estudio del tipo de negocio que el cliente posee y un monto sugerido de financiamiento justificado por un análisis previo de la magnitud del negocio.

Este reporte podrá ser solicitado por el vice gerente de crédito Pyme con el fin de monitorear el alcance del trabajo de prospección de los ejecutivos de crédito, también el de recibir y dar retroalimentación respecto a las necesidades que están teniendo el público meta del banco y recomendar nuevas condiciones y estrategias que permitan que la prospección de clientes se materialice en la colocación de financiamientos según la necesidad de cada empresario.

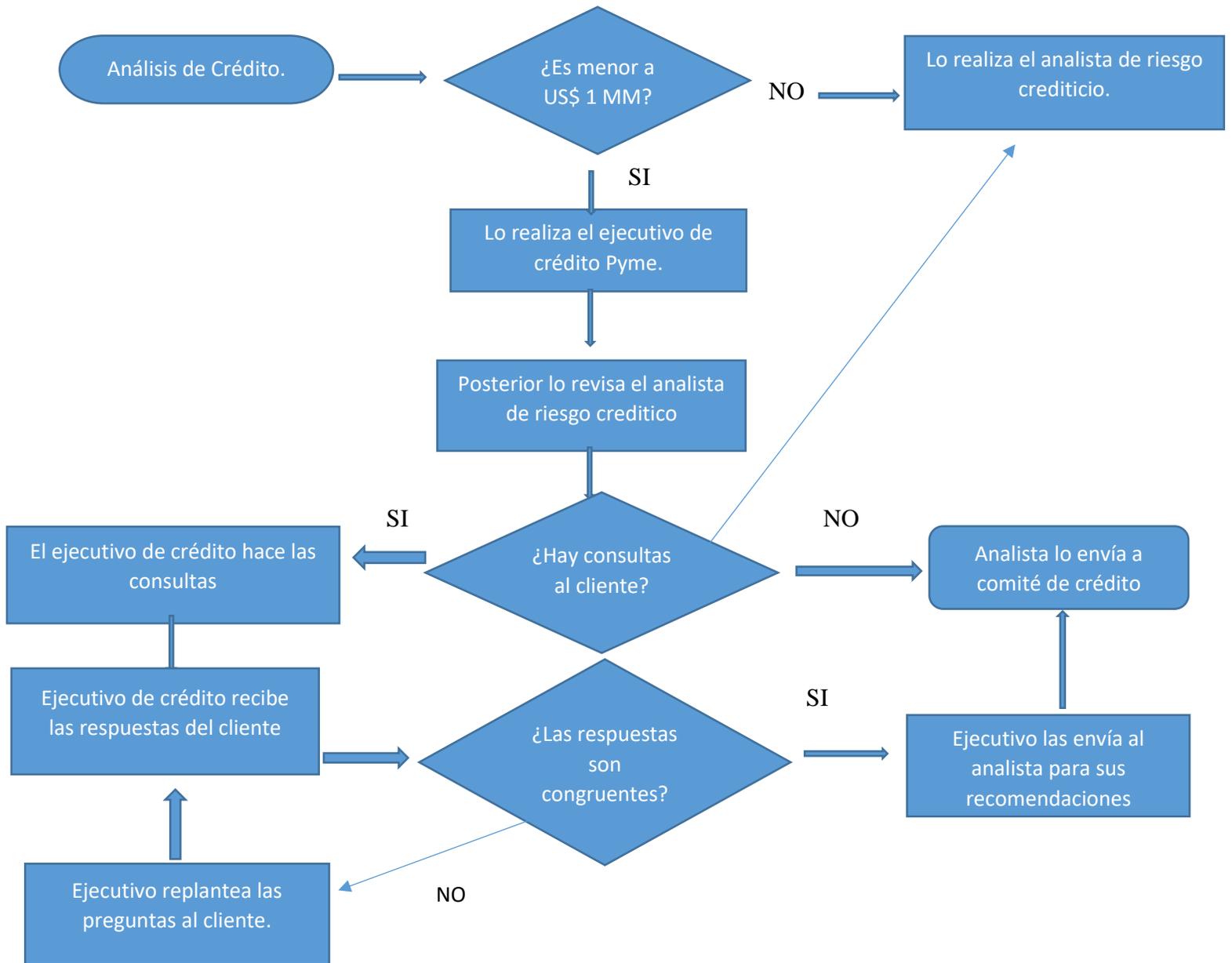
#### 11.4.2 Diseño de plan de mejora en los tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito.

Los tiempos de respuesta son muy importantes para el cliente ya que, dado a sus distintos proyectos de inversión, estos planifican el tiempo de ejecución de sus actividades en función de aprovechar oportunidades importantes de negocios que pueden perderse si no obtienen el capital necesario a tiempo.

Como parte de la calidad del servicio al cliente está el tiempo de respuesta que se da a la solicitud de crédito pyme, Si bien en las encuestas realizadas a los ejecutivos de créditos pudimos observar que consideran que el proceso que más toma tiempo es la obtención de los insumos como avalúos y obtención de los documentos legales de las garantías por parte del cliente, en esto no tenemos ningún control de poder agilizar ya que las fuentes de estos documentos son externas al banco. No obstante, si se puede diseñar un plan de mejora que permita reestructurar el flujo actual de trabajo en el análisis de crédito, cuyo proceso tiene un tiempo de ejecución y de respuesta de 15 a 30 días.

A continuación, podemos esquematizar el flujo actual de proceso de análisis de crédito en el Banco de Industria y Comercio de la Sucursal Masaya

Grafico 15 Proceso actual del análisis de crédito Pyme

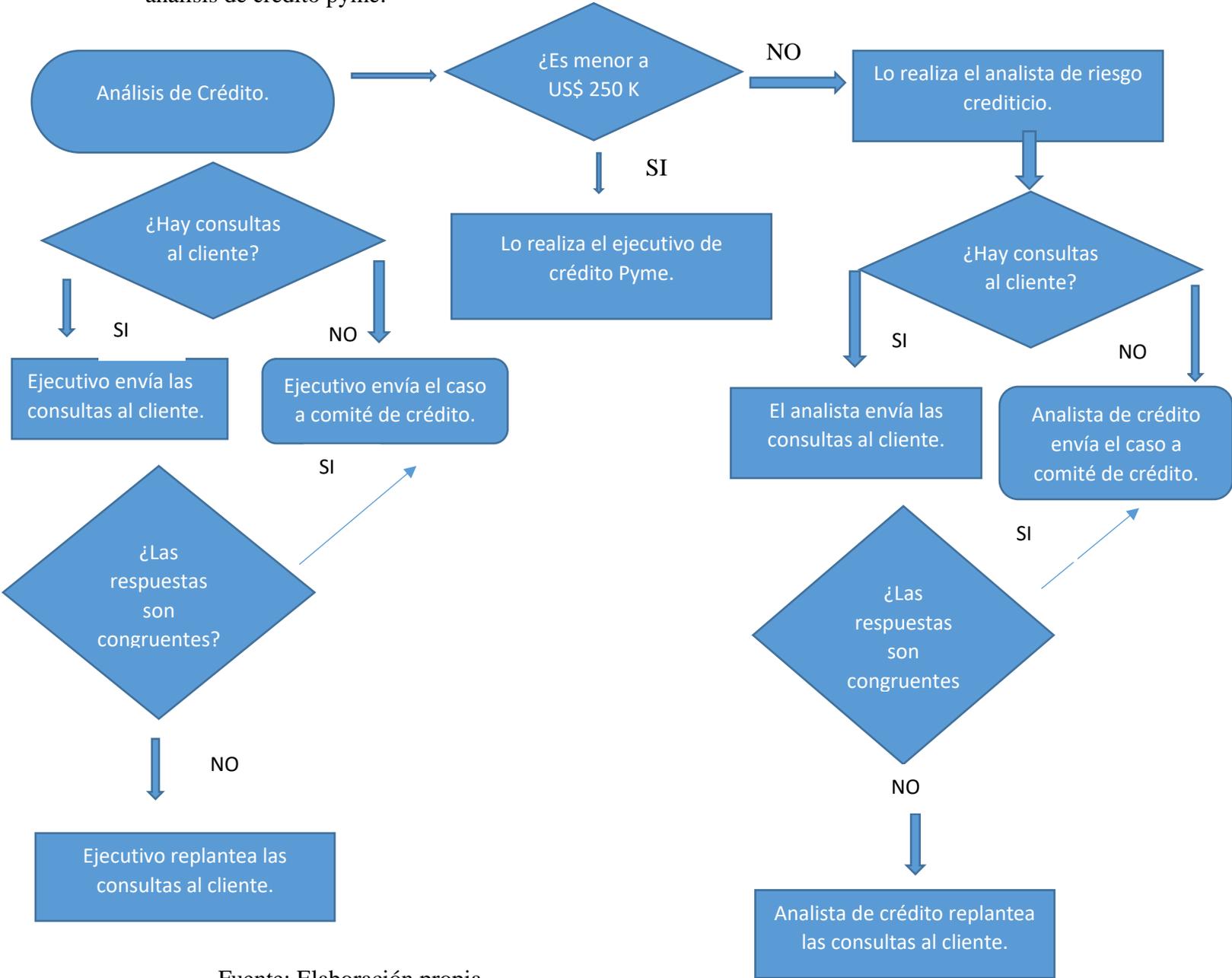


Fuente: Elaboración propia.

El esquema anterior está diseñado para que un mayor flujo de solicitudes de crédito sean analizados por el ejecutivo de crédito Pyme , puesto que una mayor proporción de solicitudes de créditos se ubican en un rango menor a US\$ 1 MM. Así mismo genera una duplicidad en lo que respecta a la evacuación de consultas al cliente , ya que el analista de riesgo crediticio hace las consultas al ejecutivo y este último se las formula al cliente Este factor incide directamente en el tiempo de respuesta en el análisis de crédito ya que el ejecutivo de crédito pyme tiene asignadas otras tareas como la administración del crédito, atención al cliente que visita el área de crédito, reporteria y las colocaciones nuevas que debe ir haciendo paralelamente.

Grafico 16 Propuesta para el proceso del análisis de crédito Pyme

A continuación, se presenta un diseño que esquematiza un nuevo flujo propuesto para el análisis de crédito pyme:



Fuente: Elaboración propia

Este esquema refleja un diseño de flujo de actividades en el análisis de crédito en donde propone que si la solicitud de crédito es menor a US\$ 250 K deberá ser analizada por el ejecutivo de crédito Pyme, caso contrario deberá ser analizada por el analista de riesgo crediticio. Esta propuesta permite descongestionar la carga operativa del ejecutivo de crédito pyme y por ende disminuir los días de respuesta al cliente de sus solicitudes de crédito. Así también le permite al ejecutivo programar más tiempo a la prospección de nuevos clientes, mediante visitas in situ a negocios con potencial para colocar créditos pymes.

Por otro lado, el analista de riesgo crediticio podrá jugar un papel importante en mejorar la calidad de análisis de crédito en los casos de solicitudes de créditos mayores a US\$ 250 K, también le permitirá tener un contacto directo con el cliente para realizar las consultas necesarias de los estados financieros presentados y evitara la duplicidad de trabajo actual que consiste en la triangulación de la evacuación de consultas, en donde tienen de intermediario al ejecutivo de crédito Pyme.

Finalmente se pretende que con la aplicación de este flujo de trabajo los tiempos de respuesta para el análisis de crédito se reduzca a la mitad, acortando de esta manera el tiempo previo al comité de crédito que cuando se aprueba o se deniega el caso. También impactará positivamente el trabajo de prospección de clientes ya que descongestionará el tiempo que debe pasar el ejecutivo de crédito en tareas administrativas y dedicar más tiempo a la generación de negocios.

### 11.4.3 Propuesta de mejora en la gestión de administración de los expedientes de créditos

Un tema muy importante para el análisis de la problemática planteada es la administración de los expedientes de crédito de cada uno de los clientes de la cartera Pyme. Estos expedientes contienen toda la documentación general del cliente como son: archivos legales, estados financieros, pólizas de seguros de las garantías, avalúos, memorándum de crédito (aprobaciones de créditos) , análisis financieros y capacidad de pago, entre otros.

Las revisiones de los expedientes de crédito son realizadas de manera periódica tanto por las auditorías internas del banco como las externas, provenientes de firmas auditoras contratadas por la institución. Por otro lado, hay auditorías que realiza el ente supervisor de las instituciones financieras; es decir la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). Es indispensable que todos los expedientes cumplan con la normativa de crédito tanto interna como externa en lo que respecta a mantener actualizada y analizada toda la documentación que contiene los expedientes de los clientes.

Actualmente en la tarea de administración del expediente están involucrados tanto el ejecutivo de crédito Pyme como su asistente. Cabe mencionar que este proceso incluye la elaboración de cartas, correos electrónicos, llamadas telefónicas y/ o visitas al cliente para solicitar la actualización de esta información. Esto demanda una proporción importante del tiempo, dado a que cada ejecutivo puede promediar de entre 50 a 60 clientes, lo que representa igual cantidad de expedientes de crédito que se debe de administrar. Es importante mencionar que este tema fue una debilidad que surgió como hallazgo en las encuestas realizadas a los ejecutivos de crédito, por lo que es menester formular una estrategia que permita superar esta problemática.

La gestión de administración de expedientes de crédito debe ser responsabilidad de las asistentes de crédito con supervisión del ejecutivo de crédito. Esto quiere decir que todas las actividades desde la revisión la documentación vencida y por vencer de cada expediente de crédito debe ser llevada a cabo exhaustivamente por las asistentes; así mismo serán las encargadas de solicitar toda la documentación necesaria al cliente, y en caso de que el sujeto no atienda los

requerimientos del banco, será responsabilidad del ejecutivo de crédito en reiterar la solicitud de la asistente y proceder según los manuales y contratos de crédito respecto a esta temática.

Por otro lado, es importante automatizar el proceso de revisión de los expedientes. A pesar de que se cuenta con la digitalización de los documentos físicos del sumario y que hay un sistema que permite constatar la vigencia de cada documento, no hay un software que genere alguna alerta que permita dar avisos previos de documentación por vencer y documentación vencida por rangos de días de vencimiento.

Es importante diseñar un software que clasifique la documentación según el rango de días previos al vencimiento y las que ya están vencidas, generando alertas tanto previo al vencimiento del documento como cuando ya estén clasificadas como documentación vencida. La notificación le llegara al usuario que corresponda según la cantidad de días previos al vencimiento y posterior a la caducidad. El orden se esquematiza de la siguiente manera:

Tabla 4 Generación de alertas de documentación vencida según rango de días vencidos

Tipo de alerta	Personal notificado
Preaviso de vencimiento. De -15 a 0 días.	<i>Asistente de crédito</i>
Documentación vencida De 1 a 30 días	Asistente de crédito  Ejecutivo de crédito
Documentación vencida De 31 a 90 días	Asistente de crédito  Ejecutivo de crédito  Vice Gerente de Crédito Pyme.
Documentación vencida De 91 días en adelante.	Asistente de crédito  Ejecutivo de crédito  Vice Gerente de crédito Pyme  Gerente de crédito.

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 4 se establecen parámetros para clasificar que documentación ya está acercándose a su fecha de vencimiento y cuales ya tienen rangos de días de vencimiento, que según su antigüedad puede ser de alta relevancia ante una situación de morosidad del crédito o cualquier materialización de un riesgo que ponga en peligro la recuperación del mismo. Así mismo un alto volumen de documentación vencida en la cartera puede perjudicar la calificación del banco ante el superintendente de bancos, órgano supervisor de las instituciones financieras del país.

Ante la situación descrita anteriormente, se propone un sistema de alertas en donde sus principales actores son: asistente de crédito, ejecutivo de crédito, vice gerente de crédito y gerente de crédito, con el fin de que se logre tener un panorama más claro del grado de cumplimiento de la normativa interna y externa de actualización de expedientes de crédito, así como también ir delegando responsabilidades a más actores que deben involucrarse más en esta temática. De esta manera se considera que se distribuirá mejor el tiempo de ejecutivo de crédito para que pueda llevar a cabo su prospección de clientes y de esta manera lograr un mejor desempeño de la cartera.

## 12. Conclusiones

Un plan de mejora tiene como fin identificar aquellas acciones que están causando resultados que no son los esperados dentro de la organización. Este tiene como fin idear o formular nuevas acciones o planificaciones para alcanzar mejores resultados a los ya obtenidos.

En esta asignación cuya esencia fue el de elaborar un plan de mejora aplicada al área de crédito Pyme del Banco de Industria y Comercio de la sucursal de Masaya, se tuvo que elaborar un diagnóstico de la metodología actual de los procesos de crédito de la sucursal

El primer objetivo que corresponde a este diagnóstico se concluyó que el ejecutivo de crédito está dejando como labor secundaria la prospección de clientes, puesto que están teniendo una carga operativa importante que los obliga a emplear la mayor parte de su tiempo laboral dentro de las oficinas. También es importante mencionar que se diagnosticó que hay una necesidad importante para mejorar el orden del flujo de las distintas etapas que comprenden el otorgamiento del crédito.

El segundo objetivo de esta investigación concluye que las variables económicas como el crecimiento del PIB, ha incidido en que el crecimiento en la cartera pyme tenga un mejor desempeño a partir el año 2021; posterior a los “shocks externos” como la pandemia del COVID 19. Por otro lado, la evolución de la inflación que insto al crecimiento de la tasa de interés y la influencia que ejerce la creciente regulación a los que se debe someter las Pymes para solicitar un crédito dificulta a que el crecimiento de la cartera pueda tener un mejor desempeño y estar a nivel comparables al año 2017 antes de las crisis de los eventos sociopolíticos del año 2018 y de la aparición de la pandemia de COVID -19 en el año 2020.

El tercer objetivo nos llevó a la conclusión que los productos y servicios que ofrece el Banco de Industria y Comercio son líderes en el mercado de los servicios financieros del país, lo cual es un claro indicador del gran potencial que tiene el banco para incrementar su participación el mercado. Esto dado a que llenan las expectativas de los usuarios de crédito en lo que respecta a las tasas de interés y comisiones bancarias competitivas, así mismo en que ofrece una mayor cobertura geográfica a través de sucursales y puntos de atención en todo el país, esto es importante a porque el cliente tiene un abanico de opciones para hacer sus pagos de cuotas de manera más ágil y en tiempo. Así mismo se confirmó que el Banco de Industria y Comercio concentra la mayor parte de productos pasivos (cuentas de ahorro y corrientes),

esto va estrechamente relacionado con el volumen de la cartera actual de los créditos que maneja el banco.

En el último objetivo de esta investigación se concluyó que al hacer el diagnóstico de la situación de los procedimientos actuales de crédito Pyme hay dos aspectos que consideramos de mayor oportunidad de mejora y que están estrechamente relacionados a la prospección de clientes y al tiempo de respuesta de los análisis de crédito, Por esta razón se infiere que es importante promover la planificación de visitas a clientes altamente potenciales para colocar los créditos pymes; por ende se propuso el diseño de un esquema o reporte donde se planifica de manera cronológica a que clientes se les estará haciendo visita, que monto y que producto crediticio se le colocara. Este reporte le será útil tanto al ejecutivo que tendrá una mejor planificación de su prospección como al vice gerente de crédito Pyme para monitorear y dar seguimiento más continuo a la evolución de un crecimiento potencial en las colocaciones.

También se concluye que un nuevo diseño en el flujo de procesos en el análisis de crédito tendrá un efecto positivo en los tiempos de respuestas a las solicitudes de créditos de los clientes, pues al delegar a los analistas de riesgo crediticio los casos de créditos con montos superiores a US\$ 250 K, permitirá que se elimine una duplicidad de trabajo que consiste en la condición actual que las consultas de los estados financieros se haga siempre por medio del ejecutivo de crédito, siendo lo ideal que el analista o ejecutivo que está estudiando las finanzas de la empresa sea quien haga las consultas directas al cliente, sin intermediario. Así mismo este diseño como propuesta de mejora promete impactar positivamente en la tarea de prospección de clientes, ya el ejecutivo de crédito Pyme tendrá una mayor capacidad de acción para dedicar más tiempo y esfuerzo en la prospección de clientes, que al final impactará en el crecimiento de la cartera.

Finalmente, siguiendo la estrategia de maximizar y optimizar el tiempo para la prospección de clientes y como parte del cumplimiento del último objetivo de esta investigación, se sugirió delegar la parte operativa de la administración de los expedientes de crédito a las asistentes, con la debida supervisión del ejecutivo. Así mismo se ideó un plan que incluye un sistema de avisos según rango de días de documentación vencida para de esta manera involucrar a mas funcionarios en la supervisión de esta administración de expedientes

y también permitir al ejecutivo de crédito tenga menos carga administrativa y delegue más tiempo a la prospección de clientes.

### 13. Recomendaciones

En este acápite se hace las siguientes recomendaciones a la institución bancaria:

1. Exhortar a la gerencia general que aplique el plan de mejora propuesto en el mero tiempo posible para que en el año 2024 se recupere la senda de crecimiento en la cartera de crédito Pyme. Se recomienda sea aplicado primeramente como un proyecto piloto en la sucursal del banco en Masaya para evaluar el impacto de esta propuesta antes de aplicarlo a las demás sucursales del país.

2. Evaluar los recursos humanos con los que se cuenta en el área de análisis de riesgo crediticio en lo que respecta a la cantidad de personal nuevo que necesitará contratar ante el incremento de la carga laboral producto de que atenderá mayor cantidad de casos dado al cambio de flujo de análisis de crédito.

3. Revisar los manuales de crédito actuales con el fin de que la implementación de la propuesta de mejora no interfiera o tenga conflicto con las demás etapas conforman el proceso de análisis de crédito.

4. Capacitar al personal de análisis de riesgo crediticio en temas de atención al cliente para que desarrollen habilidades en comunicación asertiva para realizar las consultas de los estados financieros a los clientes de tal manera que se logre contratar el crédito y cerrar el negocio.

5. Estudiar las normativas y regulaciones de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras ( SIBOIF) con el fin de descartar algún impacto negativo en las auditorias que realiza el ente regulador por el hecho de implementar esta nueva propuesta de mejora.

## 14. Bibliografía

1. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ( PNUD, 2021)  
Recuperado de:  
<https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/presscenter/pressreleases/2021/banco-mundial-y-pnud-presentan-resultados-de-encuesta-regional--.html>
2. Banco Interamericano de Desarrollo ( BID ,2011). Recuperado de:  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-bancos-y-las-pymes-Una-apuesta-de-futuro-4ta-encuesta-regional-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
3. Maricela Sánchez Flores ( 2018) Proyecto de estadía realizado en la empresa CitiBanamex “ Plan de Mejora en la calidad del servicio bancario “ Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz Recuperado de :  
<http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/675/1/007448-MARICELA%20SANCHEZ%20FLORES.pdf>
4. Lefcovich, M. L. (2009). El Kaizen aplicado a instituciones financieras. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/31362?page=4>.
5. Ministerio de Fomento a la Industria y Comercio ( MIFIC) Recuperado de:  
[https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoEmpresarial/DocumentosDeInteres/GUIA%20PARA%20LA%20FORMALIZACION%20DE%20EMPRESAS%202017%20VERS%20FINAL.pdf?ver=2019-08-07-110017-000#:~:text=La%20clasificaci%C3%B3n%20de%20Micro%2C%20Peque%C3%B1a,\(3\)%20Ventas%20Totales%20Anuales.](https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoEmpresarial/DocumentosDeInteres/GUIA%20PARA%20LA%20FORMALIZACION%20DE%20EMPRESAS%202017%20VERS%20FINAL.pdf?ver=2019-08-07-110017-000#:~:text=La%20clasificaci%C3%B3n%20de%20Micro%2C%20Peque%C3%B1a,(3)%20Ventas%20Totales%20Anuales.)
6. Micro finanzas y pequeños y medianas empresas en Nicaragua . Rodrigo Urcuyo. Recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/DT-21 Microfinanzas y pequenos y medianos productores%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/DT-21%20Microfinanzas%20y%20peque%C3%B1os%20y%20medianos%20productores%20(2).pdf)
7. Blog de Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-prospeccion-clientes/>
8. Flores Villalpando, R. y Flores Villalpando, R. (2014). Análisis de estados financieros. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41177?page=90>.

9. Mochón Morcillo, F. (2006). Principios de macroeconomía. Madrid, Spain: McGraw-Hill España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/50106?page=20>.
10. Mankiw, N. G. (2014). Macroeconomía (8a. ed.). Barcelona, Spain: Antoni Bosch editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/59738?page=64>.
11. Hernández Pérez, A. y Hernández Pérez, A. (2014). Economía. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41178?page=77>.
12. Arrieta, E. (2016). Si el PIB estornuda, la inflación se resfría. Madrid, Spain: Bubok Publishing S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42437?page=120>.
13. Mántey Bastón, M. G. y Levy Orlik, N. O. (Coord.) (2005). Inflación, crédito y salarios: nuevos enfoques de política monetaria para mercados imperfectos. México D.F, Mexico: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/75201?page=9>.
14. Informe anual 2021, Banco Central de Nicaragua . Recuperado de [https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Informe Anual 2021.pdf](https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Informe%20Anual%202021.pdf)
15. Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos: aspecto conceptuales*. Ediciones de la U. Recuperado de : <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/70312?page=31>
16. Lefcovich, M. L. (2009). *Kaizen: la mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos*.. El Cid Editor | apuntes. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28640?page=6>
17. González Gaya, C. & Domingo Navas, R. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*.. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/48633?page=25>
18. Estado de la economía y perspectivas. Banco Central de Nicaragua ( Abril 2023) recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Desktop/maestria/TESIS%201/REFERENCIAS/Informe%20de%20Estado%20de%20la%20Economía%20y%20Perspectivas abril%202023.pdf](file:///C:/Users/USER/Desktop/maestria/TESIS%201/REFERENCIAS/Informe%20de%20Estado%20de%20la%20Economía%20y%20Perspectivas%20abril%202023.pdf)

## 15. Anexos:

### Anexo 1. Cuadro de diagnóstico del problema.

Síntomas	Causas:	Pronostico	Control de pronostico
Decrecimiento de la cartera Pyme en el banco	Los dos sectores importante de Pyme : servicios ( hoteles, restaurantes y centros recreativos) y comercios, todavía no recuperan el nivel de ventas de antes de la pandemia por covid-19 o han visto muy aumentado sus costos por la inflación, lo cual les afecta el flujo para asumir una nueva deuda.	Migración de clientes hacia la competencia, por lo tanto decrecimiento de la participación del banco en la cartera pyme total del departamento de Masaya.	Crear un programa de asesoría personalizada para cada negocio donde personal especializado del banco sirva de mentor en temas financieros y organizacionales para el empresario o dueño de la pyme.
Deterioro progresivo en la mora de la cartera Pyme	La competencia que ejercen los otros bancos: están ofreciendo tasas, gastos de cierre y comisiones bancarias más bajas.	Incumplimiento de metas anuales propuestas por la alta gerencia.	Análisis y estudio más exhaustivo de los precios de los servicios financieros en créditos pyme que están ofreciendo la competencia.
Montos bajos en los nuevos créditos otorgados.	Debilidades en las labores de cobranza de los créditos en mora.	Baja en las comisiones por ingresos financieros.	Seguimiento constante de los clientes activos , actualización de estados financieros para evaluar nuevas necesidades financieras y abrir oportunidades de colocación.
Algunos clientes actuales no están renovando sus líneas de crédito Pyme.	Baja prospección de clientes nuevos para colocación de créditos pyme. Bastante número de requisitos para aplicar al crédito Pyme, incluyendo políticas rígidas en la aceptación de ciertas garantías ofrecidas por el cliente.	Problemas de ejecución del presupuesto anual de la sucursal .	Incentivar , motivar y capacitar al equipo de venta para lograr mayor prospección de clientes y cultura de colocación.

## **Anexo 2. Requisitos para la solicitud de crédito Pyme:**

### Persona Natural:

1. Fotocopia de cedula de identidad.
2. Matricula de alcaldía y cedula Ruc Vigente.
3. Carta de solicitud debidamente firmada.
4. En caso de pertenecer al régimen general debe presentar declaración IR anual año 2022, hoja NBIT y el soporte del pago del impuesto.
5. Estados Financieros de los dos últimos cierres fiscales con sus anexos y estados financieros con sus anexos de un corte más reciente.
6. Documentos de la garantía:

#### En caso de ser hipotecaria:

- 6.1 Fotocopia de escritura de dominio debidamente inscrita.
- 6.2 Historia Registral con antecedentes hasta 1977.
- 6.3 Liberta de gravamen
- 6.4 Solvencia Municipal del Impuesto de Bienes Inmuebles ( IBI)
- 6.5 Avalúo de los bienes dados en garantía, informe debe ser realizado por un perito aprobado por la SIBOIF y el banco.

### Persona Jurídica:

1. Carta de solicitud debidamente firmada por el representante legal de la empresa.
2. Matricula de la alcaldía y cedula RUC Vigente.
3. Fotocopia de cedula de identidad de los socios y principales funcionarios de la empresa.
4. Fotocopia de declaración de IR anual año 2022 , hoja BIT y el soporte del pago del impuesto.
5. Documentos sociales:
  - 5.1 Escritura de constitución de la sociedad debidamente inscrita en el registro público mercantil.
  - 5.2 Certificación notarial de la composición accionaria actual.

5.3 Certificación de Junta Directiva actual debidamente inscrita en el registro público mercantil.

5.4 Escritura de poder general de administración del representante legal, debidamente inscrito.

5.5 Certificado de Declaración de beneficiario final ante el Registro Público Mercantil.

6. Estados Financieros de los dos últimos cierres fiscales con sus anexos y estados financieros con sus anexos de un corte más reciente.

7. Documentos de la garantía:

En caso de ser hipotecaria:

7.1 Fotocopia de escritura de dominio debidamente inscrita.

7.2 Historia Registral con antecedentes hasta 1977.

7.3 Liberta de gravamen

7.4 Solvencia Municipal del Impuesto de Bienes Inmuebles ( IBI)

7.5 Avalúo de los bienes dados en garantía, informe debe ser realizado por un perito aprobado por la SIBOIF y el banco.

### **Anexo 3 . Entrevista realizada al Vice Gerente de Crédito Pyme.**

- ¿Considera usted que hay una estrecha relación entre la evolución de la economía y el comportamiento de la cartera de crédito pyme en el país?
- Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la institución bancaria respecto al desarrollo de la cartera pyme.?
- Cuáles cree usted son las fortalezas de la metodología / procesos que se lleva actualmente en el área de crédito pyme?
- Cuáles cree usted son las oportunidades de mejora que hay en la metodología/ procesos que se llevan en el área de crédito Pyme?
- Dado a la importancia de la prospección de clientes nuevos, mediante las distintas vías de contacto, como visitas, llamadas, correos, entre otros. ¿Cree usted que es una práctica que está arraigada en el equipo de trabajo o aún falta promover su implementación?
- De la siguiente lista de distintas distribuciones del tiempo del horario laboral. ¿Cuál cree usted es la más óptima que debe emplear el equipo de trabajo?
  - 70% prospección - 30% administración
  - A. del crédito
  - 60% Prospección - 40% administración
  - B del crédito
  - 40% prospección - 60 % administración
  - C. del crédito
  - 20% prospección - 80% administración
  - D. del crédito.
- Considera usted que el personal que conforma el equipo de crédito pyme se encuentra lo suficientemente capacitado para el desarrollo de las distintas actividades que conlleva el otorgamiento de los créditos pyme. ¿En qué temas considera usted es necesario reforzamiento o actualización de conocimientos?





