



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

# SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Tema: Operaciones Bancarias

Subtema: Análisis De La Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A  
PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período de Postpandemia 2021

Martínez, F.; Morales, A.

**Tutor**

MSc. Pedro Alberto Sánchez Solórzano

*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Área de Conocimiento**

**Ciencias Económicas y Administrativas**

Recinto Universitario “Rubén Darío”

**Tema:**

Operaciones Bancarias

**Subtema:**

Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por  
BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021

**Seminario de Graduación para optar al título de**

**Licenciado en Banca y Finanzas**

**Autor/es**

Br. Fernando de Jesús Martínez Jiménez

Bra. Adriana de los Ángeles Morales Mejía

**Tutor**

MSc. Pedro Alberto Sánchez Solórzano

Diciembre, 2025



## **i. Dedicatorias**

Dedico este trabajo de tesis, en primer lugar, a mi mamá, a mi papá y a mi hermana, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la responsabilidad. Cada paso que he dado en este camino ha sido posible gracias a sus consejos, su paciencia y su confianza en mí.

A mi familia, por su respaldo, comprensión y palabras de aliento a lo largo de este proceso académico, y por celebrar conmigo cada logro alcanzado.

A mis amigos, por su amistad, su apoyo incondicional y por hacer más llevadero este camino, aportando motivación, ánimo y momentos que hicieron de esta etapa una experiencia inolvidable.

**Br. Fernando de Jesús Martínez Jiménez**

## **i. Dedicatorias**

Dedico este trabajo a mi querido padre, cuya guía, ejemplo y amor incondicional han sido faro y apoyo constante en cada etapa de mi vida. A Dios, por darme fortaleza, sabiduría y confianza para superar los obstáculos y alcanzar mis metas. A mis amigos, quienes con su compañía, consejos y ánimo hicieron más llevadero este camino, brindándome alegría y motivación en los momentos de dificultad. Este logro también es un homenaje a todos aquellos que, con su cariño y apoyo, han creído en mí incluso cuando yo dudaba de mis capacidades.

**Bra. Adriana de los Ángeles Morales Mejía**

## **ii. Agradecimientos**

Agradezco profundamente a mi mamá, a mi papá y a mi hermana, por su apoyo incondicional, su paciencia y su acompañamiento constante a lo largo de este proceso. Su confianza, comprensión y palabras de ánimo fueron fundamentales para no rendirme y seguir adelante hasta alcanzar esta meta.

A mi familia y a mis amigos, por estar presentes en cada etapa de este camino, por su respaldo, su motivación y por creer en mí incluso en los momentos de mayor dificultad.

De manera especial, expreso mi agradecimiento a Wilberth Mendoza, por su orientación, apoyo y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo, los cuales fueron clave para la culminación de esta investigación.

**Br. Fernando de Jesús Martínez Jiménez**

## **ii. Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la culminación de esta tesis. A Dios, por iluminar mi camino y darme la fuerza, la paciencia y la perseverancia necesarias para completar este proyecto. A mi padre, por su amor incondicional, sus enseñanzas y su constante apoyo, que han sido fundamentales para alcanzar mis objetivos.

A mis amigos, quienes me han acompañado en este viaje con palabras de aliento, risas, y apoyo sincero, recordándome la importancia de la compañía y la solidaridad. También agradezco a mis docentes y compañeros, quienes compartieron sus conocimientos, orientación y experiencias, contribuyendo significativamente al desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que de manera directa o indirecta han influido positivamente en mi formación académica y personal. Su apoyo, guía y motivación han dejado una huella imborrable en este logro, que hoy puedo compartir con orgullo.

**Bra. Adriana de los Ángeles Morales Mejía**

**CARTA AVAL**

**“2025: Eficiencia y Calidad para seguir en Victorias”**

Managua, 20 de noviembre de 2025

**Msc. Luis Manuel López Ramírez**

Jefe del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Área de Conocimiento de Ciencias Económicas y Administrativas

UNAN-Managua

Su despacho.

Estimado maestro López

Con fundamento en el *Reglamento del Régimen Académico Estudiantil – Modalidades de Graduación de la UNAN-Managua*, hago constar en mi calidad de tutor de Seminario de Graduación con el tema “Operaciones bancarias”, subtema “**Gestión de riesgos operativos en créditos otorgados a PYMES por BANPRO en Nicaragua durante el período 2024**”, ha sido presentado por los bachilleres **Adriana de los Ángeles Morales Mejía**, carnet número 21-20581-0 y **Fernando de Jesús Martínez Jiménez**, carnet número, 21-20853-8.

El trabajo presentado reúne los requisitos académicos y metodológicos establecidos para optar al título de **Licenciadas en Banca y Finanzas**. En virtud de lo anterior, y considerando que el documento ha sido revisado y cumple con los requisitos establecidos en la normativa vigente, solicito atentamente se programe la fecha para la **defensa final** correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo deseándole éxitos en sus labores.

Cordialmente,



**Msc. Pedro Alberto Sánchez Solórzano**

Tutor de modalidad de graduación

UNAN-Managua

#### **iv. Resumen**

El presente seminario analiza la gestión de riesgos operativos en los créditos otorgados a PYMES por BANPRO en Nicaragua durante el año 2021, en un contexto marcado por los efectos económicos y operativos derivados de la pandemia por COVID-19. El estudio se fundamenta en la revisión teórica de las operaciones bancarias, la tipología de riesgos presentes en el sector financiero y la normativa nacional e internacional aplicable, así como en el desarrollo de un caso práctico que ejemplifica el proceso crediticio y la exposición a riesgos operativos en dicho periodo.

En el marco conceptual se abordan las operaciones bancarias activas, pasivas y de servicio, destacando la relevancia de los créditos comerciales y PYME. Posteriormente, se examinan los principales riesgos asociados a estas operaciones, incluyendo el riesgo operativo, tecnológico, legal, crediticio y reputacional. Presentándose también los lineamientos normativos emitidos por la Superintendencia de Bancos (SIBOIF), la Ley General de Bancos, la Ley 977 sobre prevención de lavado de activos, las directrices del Comité de Basilea y los criterios de la NIIF 9.

El caso práctico desarrollado permite comprender de manera aplicada los riesgos operativos enfrentados por BANPRO al analizar, aprobar y monitorear un crédito otorgado a una PYME afectada por la pandemia. Se evidenció que las fallas humanas, los procesos internos, la presión operativa, la tecnología y el entorno económico constituyeron factores determinantes para la gestión de riesgos durante 2021.

Los resultados destacan la importancia de fortalecer los controles internos, la digitalización segura, la evaluación crediticia integral y la supervisión normativa para asegurar decisiones financieras más sólidas.

**Palabras Claves:** Riesgo, crédito, financiamiento, postpandemia, PYME

# Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>III. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Objetivo general .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1. Operaciones Bancarias: Generalidades.....</b>	<b>6</b>
4.1.1. Definición y clasificación de operaciones bancarias. ....	6
4.1.2. Operaciones Activas, Pasivas Y Neutras. ....	7
4.1.2.1. Activas. ....	7
4.1.2.1. Pasivas. ....	8
4.1.3. Operaciones de servicios .....	8
4.1.4. Operaciones tradicionales vs. operaciones modernas. ....	9
4.1.5. Crédito bancario: concepto, naturaleza y modalidades. ....	10
4.1.6. Créditos comerciales, hipotecarios, de consumo y a PYMES .....	12
4.1.7. Modalidades: Líneas De Crédito, Leasing, Factoring, Microcréditos. ....	14
4.1.7.1. Líneas de Crédito. ....	14
4.1.7.2. Leasing.....	15

4.1.7.3. Factoring .....	16
4.1.7.4. Microcredito.....	17
<b>4.2. Riesgos En Las Operaciones Bancarias.....</b>	<b>18</b>
4.2.1. Definición De Riesgos .....	18
4.2.2. Aporte al PIB nacional.....	19
4.2.3. Concepto De Riesgo Operativo .....	20
4.2.4. Tipología De Riesgos En El Sector Bancario .....	21
4.2.4.1. Riesgos Resultantes De La Toma De Una Posición De Riesgo.....	22
4.2.4.2. Riesgos Que No Son Producto De Una Toma De Posición De Riesgo .....	23
4.2.5. Riesgo Operativo: Fallas Humanas, Tecnológicas, Procesos Internos. ....	23
4.2.5.1. Riesgo Crediticio: Incumplimiento De Pagos.....	25
4.2.5.2. Riesgo Legal: Incumplimiento Normativo.....	26
4.2.5.3. Riesgo reputacional: pérdida de confianza pública.....	28
4.2.5.4. Riesgo Tecnológico: Ciberataques, Fraudes Digitales .....	30
4.2.5.5. Matriz de riesgos.....	31
<b>4.3. Marco Regulatorio Y Normativo .....</b>	<b>33</b>
4.3.1. Normativas Nacionales: Superintendencia De Bancos Y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). .....	33
4.3.1.1. Reglamentos Sobre Gestión De Riesgos.....	33
4.3.1.2. Disposiciones En Materia De Cartera Crediticia. ....	34
4.3.1.3. Supervisión Prudencial En Créditos A PYMES. ....	34
4.3.2. Normas Internacionales Aplicables. ....	35

4.3.2.1. Comité De Basilea: Basilea II, III Y Avances Hacia Basilea IV. ....	35
4.3.2.2. NIIF 9 (Norma Internacional De Información Financiera Sobre Instrumentos Financieros)..	36
4.3.3. Leyes Nacionales Sobre Banca Y Crédito En Nicaragua. ....	37
4.3.3.1. Ley General De Bancos Y Otras Instituciones Financieras. ....	37
4.3.3.2. Legislación Sobre Prevención De Lavado De Dinero Y Financiamiento Al Terrorismo (PLD/FT).....	38
<b>4.4. Impacto De La Pandemia Y El Contexto Postpandemia En La Banca .....</b>	<b>40</b>
4.4.1. Aumento De La Morosidad En PYMES.....	40
4.4.1.1. Disminución De Ingresos Por Cierres De Negocios. ....	41
4.4.2. Adaptación De Los Bancos En Gestión Digital.....	42
4.4.2.1. Implementación De Plataformas En Línea Para Solicitudes De Crédito. ....	43
4.4.2.2. Expansión De La Banca Móvil Y Digitalización De Procesos. ....	43
<b>4.5. Caso Práctico .....</b>	<b>44</b>
4.5.1. Contexto General Del Caso .....	44
4.5.2. Descripción del Caso .....	44
4.5.3. Contexto Específico de Un Caso .....	45
4.5.4. Perfil de la Empresa Solicitante (PYME) .....	46
4.5.4.1. Afectaciones Por Pandemia. ....	46
4.5.4.2. La Empresa Solicita Financiamiento Para. ....	46
4.5.5. Estados Financieros de la PYME.....	46
4.5.5.1. Estado de Resultados. ....	46
4.5.5.2. Balance General 2021. ....	47

4.5.6. Análisis Financiero Hecho Por BANPRO .....	48
4.5.6.1. Liquidez.....	48
4.5.6.2. Endeudamiento.....	48
4.5.6.3. Rentabilidad.....	49
4.5.7. Proceso de Análisis Crediticio en BANPRO 2021.....	50
4.5.7.1. Riesgos Operativos Internos.....	50
4.5.7.2. Riesgos Operativos Externos Asociados a la PYME.....	51
4.5.8. Evaluación Crediticia Final Realizada por BANPRO .....	52
4.5.9. Decisión Del Comité De Crédito.....	53
4.5.10. Análisis de la Evaluación y Decisión del Comité de Crédito .....	53
4.5.11. Resultados Del Seguimiento 2021.....	55
4.5.11.1. Análisis de los Resultados.....	56
4.5.12. Análisis de la Relevancia Sobre el Estudio del Presente Caso de Distribuidora El Progreso, S.A. .....	57
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>VI. REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>66</b>



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



### I.Introducción

El otorgamiento de crédito constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en contextos donde estas representan una fuente significativa de empleo y dinamización productiva. Sin embargo, el proceso mediante el cual las instituciones financieras evalúan y aprueban dichos créditos implica una serie de análisis que, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar riesgos que afectan tanto al banco como a las empresas solicitantes. En este sentido, la correcta administración del riesgo operativo se vuelve indispensable para garantizar que las decisiones crediticias respondan a criterios técnicos, normativos y estratégicos que aseguren la solidez institucional y la sostenibilidad financiera.

BANPRO, como una de las principales instituciones bancarias del país, ha desempeñado un rol decisivo en el financiamiento del sector PYME, especialmente durante el período de postpandemia 2021, cuando las afectaciones económicas y operativas exigieron una gestión más rigurosa y dinámica de los riesgos asociados al crédito. Comprender cómo se comportaron estos riesgos y qué mecanismos de gestión se implementaron resulta fundamental para analizar la efectividad de las operaciones bancarias en un contexto marcado por incertidumbre y reestructuraciones masivas.

El propósito de la presente investigación es analizar la gestión de los riesgos operativos en los créditos otorgados a PYMES por BANPRO durante el año 2021, integrando una revisión conceptual, normativa y aplicada que permita comprender los desafíos que enfrentó la institución en dicho periodo. La metodología empleada se basa en un enfoque cualitativo con predominio de



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



la investigación documental, lo cual permite examinar normativas, informes institucionales, literatura académica y modelos conceptuales en torno a la gestión de riesgos bancarios.

La presente investigación se encuentra estructurado en diversos acápites directamente relacionados con el tema de estudio. El primer acápite desarrolla las generalidades de las operaciones bancarias y los fundamentos conceptuales del riesgo operativo. El segundo aborda el marco normativo nacional e internacional que regula la gestión de riesgos en las instituciones financieras. El tercer acápite analiza el impacto de la pandemia y del contexto postpandemia en la actividad bancaria, particularmente en el segmento PYME. Por último, el cuarto acápite presenta un caso práctico que ejemplifica el proceso de evaluación y seguimiento de un crédito otorgado por BANPRO, lo que permite identificar de manera aplicada los riesgos operativos presentes y valorar su gestión.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



### II. Justificación

En Nicaragua, las operaciones bancarias representan el núcleo del sistema financiero, pues permiten dinamizar la economía mediante la captación de recursos, el otorgamiento de créditos y la prestación de servicios que garantizan la movilidad del capital. Dentro de este marco, los créditos otorgados a PYMES constituyen una de las operaciones más relevantes, ya que este sector productivo sostiene gran parte del comercio nicaragüense, genera empleo y contribuye al desarrollo económico del país. Sin embargo, estas operaciones enfrentan de manera constante riesgos operativos que pueden afectar no solo a las instituciones financieras, sino también a la estabilidad de las empresas beneficiarias.

A pesar de la importancia de este tipo de operaciones, en el contexto nicaragüense se evidencia de posibles hallazgos y limitantes sobre la gestión de riesgos operativos en créditos bancarios, y dicho estudio es fundamental para la prevención de pérdidas financieras, la sostenibilidad de los bancos y la confianza de los usuarios. La situación se vuelve más crítica en el período de postpandemia (2021-2024), en el que las PYMES han tenido que enfrentar inestabilidad económica, dificultades de liquidez y procesos de digitalización acelerada que, si bien ofrecen oportunidades, también incrementan los riesgos.

El análisis de la gestión de riesgos operativos en BANPRO, una de las principales instituciones financieras privadas del país, permitirá identificar las políticas, controles internos y procedimientos implementados para garantizar la seguridad y eficiencia en las operaciones de crédito a PYMES. Con ello se busca aportar conocimiento aplicable que permita a las entidades financieras planificar de forma más efectiva, fortalecer sus mecanismos de mitigación de riesgos y optimizar la eficiencia de sus operaciones bancarias.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



Además, esta investigación se vincula directamente con las Normas y marcos regulatorios que rigen la actividad bancaria en Nicaragua, lo cual refuerza la pertinencia del estudio al proporcionar lineamientos prácticos y legales que promuevan una gestión más transparente y segura de las operaciones.

Por otra parte, el estudio contribuirá al fortalecimiento de conocimientos teóricos y prácticos en el campo de las operaciones bancarias, estimulando la capacidad crítica y analítica de los futuros profesionales de la contaduría, la administración y las finanzas. Asimismo, se convertirá en una fuente de referencia académica para estudiantes y profesionales interesados en la gestión de riesgos en el sistema financiero, al ofrecer un abordaje contextualizado que integra tanto el análisis conceptual como la aplicación práctica mediante un caso ejemplificado de crédito a PYMES.

En consecuencia, la investigación no solo contribuirá al desarrollo del campo académico, sino que también tendrá un impacto práctico al generar propuestas que fortalezcan la eficiencia, estabilidad y confianza en las operaciones bancarias en Nicaragua.



## III. Objetivos

### 3.1. Objetivo general

Analizar la gestión de riesgos operativos en el marco de las operaciones bancarias, con énfasis en los créditos otorgados a PYMES por BANPRO en Nicaragua durante el período de postpandemia 2021.

### 3.2. Objetivos específicos

- ❖ Conocer las generalidades y conceptos fundamentales de las operaciones bancarias, en particular los riesgos operativos asociados a los créditos a PYMES, como base teórica para el análisis.
- ❖ Identificar el marco normativo y legal nacional e internacional que regula la gestión de riesgos operativos en el otorgamiento de créditos a PYMES en Nicaragua.
- ❖ Examinar las políticas, procedimientos y prácticas implementadas por BANPRO para la gestión de riesgos operativos en créditos a PYMES durante el período 2021.
- ❖ Desarrollar un ejemplo de caso de una PYME que accede a crédito en BANPRO, con el fin de la comprensión sobre los riesgos operativos que esta entidad bancaria atravesó en el contexto de la pandemia de COVID-19.



# Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



## IV.Desarrollo Del Subtema

### 4.1. Operaciones Bancarias: Generalidades

#### 4.1.1. Definición y clasificación de operaciones bancarias.

La actividad bancaria se desarrolla en una serie orgánica de operaciones, regidas por normas jurídicas contractuales. Lo anterior significa que la actividad bancaria se concreta en una serie de operaciones.

En tal sentido (Morales, 2020) nos indica que "La banca ejercita su actividad empresarial a través de una serie de actos, por lo demás homogéneos en cuanto a su naturaleza y su función económica, coordinados en vista del fin que la banca se propone, actos que comúnmente vienen designados como " operaciones de banca " u " operaciones bancarias " .

El término "operación bancaria" califica el conjunto de actos realizados por la empresa bancaria, para la consecución de sus propios fines.

Una operación bancaria es toda actividad desarrollada por el banco para prestar sus servicios a sus clientes.

Una operación bancaria, por ende, hace referencia a cualquier actividad que, desarrollada por un banco preste servicio a los clientes de este. Estas operaciones se realizan por la necesidad que surge a la sociedad de realizar operaciones financieras entre sí, teniendo que realizarlas la entidad a través de estas operaciones.



### ***4.1.2. Operaciones Activas, Pasivas Y Neutras.***

Dentro del ámbito bancario, existe un grupo de operaciones conocidas como neutras o complementarias. En el caso de las sucursales electrónicas, estas constituyen el eje central del trabajo a desarrollar, ya que se busca comprender el marco regulatorio aplicable a las transacciones realizadas mediante dinero electrónico. El análisis se enfoca en definir qué son las sucursales electrónicas, detallar los requisitos establecidos en Nicaragua para acceder a este tipo de servicios, así como exponer los beneficios que ofrecen. Además, se incluyen los servicios innovadores asociados, entre ellos las transferencias ACH (Automatic Clearing House), que facilitan la realización de operaciones financieras de forma ágil y segura (Centeno et al. 2018).

#### **4.1.2.1. Activas.**

En el ámbito bancario, una operación activa se refiere a aquellas en las que la entidad financiera otorga dinero o financiamiento a un tercero. Este, a su vez, adquiere una obligación de pago frente al banco, convirtiéndose dicha deuda en un activo para la institución. Mediante estas operaciones, el banco obtiene ganancias a través de los intereses o descuentos aplicados, aunque también asume el riesgo de que el prestatario no cumpla con el pago. (Saralosa, 2024)

Es la colocación de recursos, los créditos otorgados a corto y largo plazo. Representan alto riesgo, conocidos también como activos de riesgo, al desembolsar efectivo los bancos ponen a disposición de sus clientes capital propio y capital ajeno que obtienen de las operaciones pasivas, por tanto, están en la obligación de hacer un análisis previo del solicitante. Cuando el banco otorga el crédito, se dice que son operaciones activas (para el banco) ejemplos tenemos: los préstamos, los descuentos, etc., el banco puede entregar dinero bajo diversas condiciones, el cual puede estar respaldado por garantía o no tener ninguna.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### **4.1.2.1. Pasivas.**

En el ámbito bancario (Saralosa, 2024) explica que, las operaciones activas son aquellas mediante las cuales la entidad financiera entrega recursos o financiamiento a un tercero. Este adquiere una obligación de pago frente al banco, lo que para la institución se registra como un activo. A partir de estas operaciones, el banco obtiene ganancias por los intereses o descuentos aplicados, aunque también enfrenta el riesgo de que el deudor no cumpla con sus pagos.

Se puede entender que, las operaciones pasivas representan ingresos de fondos para el banco que implican, como contrapartida, la creación de un o la disminución de un activo, como ocurre cuando un cliente cancela el capital pendiente de un préstamo. Estas operaciones permiten al banco captar recursos que luego podrán utilizar en su actividad financiera.

### **4.1.3. Operaciones de servicios**

En Nicaragua, las operaciones bancarias más comunes abarcan los préstamos, las cuentas de ahorro, las cuentas corrientes, los servicios de transferencia y las operaciones en divisas. No obstante, existe un tipo de operación financiera que aún presenta baja utilización: los créditos documentarios. Según Martínez y Ruíz (2018), esta limitada adopción se asocia principalmente al desconocimiento del público, al temor de enfrentar posibles pérdidas y a la percepción de que estos instrumentos implican altos costos de transacción.

Con base en el análisis de materiales didácticos, bibliografía especializada y fuentes electrónicas, la presente investigación examina el funcionamiento del crédito documentario, centrándose particularmente en la carta de crédito standby. Este instrumento actúa como una garantía bancaria que permite respaldar obligaciones financieras entre bancos tanto nacionales



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



como internacionales. Además, el estudio incorpora la revisión del marco normativo que regula su aplicación, incluyendo disposiciones nacionales y estándares internacionales emitidos por organismos como el Comité de Basilea, la Cámara de Comercio Internacional y el Banco Mundial. Todo ello contribuye a comprender su relevancia dentro del sistema financiero global y sus efectos en la economía nicaragüense (Martínez & Ruiz, 2018).

### ***4.1.4. Operaciones tradicionales vs. operaciones modernas.***

Las operaciones tradicionales en el ámbito bancario se caracterizan por estructuras rígidas, procesos lentos y una limitada capacidad de adaptación tecnológica. Según (Staub, 2022), los bancos convencionales suelen “basarse en la digitalización de productos existentes y su adaptación a infraestructuras y arquitecturas de TI obsoletas”, lo que provoca que los procesos organizativos sean “rígidos” y que sus sistemas no cuenten con “la capacidad suficiente para gestionar el tráfico de datos de alta velocidad ni para integrar nuevas tecnologías”.

Esta falta de flexibilidad se refleja también en la experiencia del usuario, dado que los productos bancarios tradicionales “no satisfacen las necesidades de los usuarios en cuanto a servicios modernos, digitales y móviles” (Staub, 2022). A nivel operativo, la carga administrativa asociada a las sucursales, el personal y los procedimientos manuales encarece los servicios, motivo por el que los modelos tradicionales “ya no suelen ser rentables” y evidencian dificultades para responder a clientes que hoy valoran movilidad, inmediatez y digitalización.

Así las operaciones modernas impulsadas por fintech se basan en la innovación tecnológica, la agilidad estructural y un enfoque centrado en el cliente. Estas empresas combinan “productos innovadores en el sector financiero vinculados a los últimos avances tecnológicos”, desarrollando soluciones que “resuelven problemas existentes, ofrecen a los clientes un verdadero valor añadido



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



y, al mismo tiempo, les brindan una experiencia positiva”. Operativamente, destacan por tiempos de ejecución considerablemente menores, ya que los nuevos productos “se crean en un tiempo increíblemente corto” gracias a procesos ágiles, equipos pequeños y estructuras modulares. Además, priorizan la flexibilidad y la usabilidad, permitiendo que los usuarios abran cuentas “en línea” y realicen operaciones desde cualquier dispositivo sin largas esperas, lo que contrasta con los bancos tradicionales, donde abrir una cuenta puede “tardar varios días o semanas”. En suma, mientras que las operaciones tradicionales mantienen esquemas centralizados y poco dinámicos, las operaciones modernas se orientan hacia la eficiencia, la automatización y la rápida adaptación a las necesidades del cliente, consolidándose como modelos operativos más competitivos y resilientes.

### ***4.1.5. Crédito bancario: concepto, naturaleza y modalidades.***

La apertura de crédito es un acuerdo mediante el cual una institución financiera se compromete a poner a disposición de un cliente un crédito futuro, especificando las condiciones relacionadas con el monto, los intereses, la modalidad y los plazos. Este compromiso está sujeto a que el cliente restituya el capital prestado junto con los intereses, o bien renuncie a usar el crédito otorgado. La ampliación de este tipo de operaciones representa un alivio para la economía de cualquier país, ya que facilita la obtención de recursos financieros, principalmente canalizados por medio del sistema bancario que impulsan la inversión en sectores productivos, promueven la generación de empleo y estimulan el consumo (Burguillo, 2016).

El mecanismo de apertura de crédito constituye una herramienta esencial para dinamizar el funcionamiento económico, pues actúa como puente entre la disponibilidad de recursos



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



financieros y las necesidades de inversión de empresas y particulares. Al garantizar acceso a fondos futuros bajo condiciones previamente pactadas, este instrumento reduce la incertidumbre y fortalece la planificación financiera en los agentes económicos.

Las modalidades de crédito bancario de BANPRO (2017) varían según el tipo de cliente (personas o Pymes).

**Créditos de Consumo:** Están destinados a necesidades personales como educación, salud, consolidación de deudas, mejoras del hogar, entre otros. El plazo puede ser de hasta 60 meses y requiere documentos como cédula de identidad, constancia de ingresos, y estados de cuenta. La tasa de interés varía según la evaluación crediticia.

**Crédito Hipotecario:** Diseñado para la compra, construcción o remodelación de vivienda. El banco financia hasta el 90 % del valor del inmueble, con una prima mínima del 20 % y un plazo máximo de hasta 20 años. Se requiere garantía hipotecaria, trámites legales e inscripción del inmueble en el Registro Público. Las tasas pueden alcanzar aproximadamente el 12 % anual, dependiendo del perfil del cliente.

**Crédito Vehicular (Credi-Auto):** Permite financiar la compra de vehículos nuevos o usados. El préstamo está condicionado al valor del vehículo y la capacidad de pago del solicitante. La tasa de interés puede llegar hasta el 15 % anual. El vehículo queda como garantía durante el período del crédito.

**Crédito Preaprobado:** Es una línea de crédito con monto previamente aprobado según el historial del cliente con el banco. Está diseñado para personas con buen perfil crediticio y permite acceso rápido a fondos para distintos fines personales.



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



**Créditos por Adelanto de Salario o Nómina (Credinómina al instante):** Dirigido a empleados de empresas afiliadas al sistema de pago de nómina de BANPRO. Son préstamos de entrega inmediata, con montos limitados al salario mensual del solicitante y condiciones accesibles.

**Credi Cuotas:** Es un mecanismo de financiamiento de compras realizado directamente en comercios afiliados, donde el cliente paga en cuotas mensuales. Algunas promociones ofrecen tasa cero de interés.

**Crediplus Verde:** Esta línea está orientada a la compra de productos o equipos de bajo consumo energético, como electrodomésticos eficientes. Promueve el financiamiento responsable y sostenible, bajo condiciones especiales.

**Créditos Comerciales y PYME:** BANPRO ofrece financiamiento a pequeñas y medianas empresas a corto y largo plazo. Las tasas de interés oscilan entre el 17 % y el 18 % anual, dependiendo del tipo de crédito, el plazo y el nivel de riesgo. Se exigen garantías, contratos y documentos legales.

**Factoring o Financiamiento sobre cuentas por cobrar:** Este producto está dirigido a empresas que venden a crédito. BANPRO adelanta el valor de las cuentas por cobrar a cambio de una comisión. Es útil para mejorar la liquidez empresarial. Las tasas de interés pueden alcanzar hasta el 30 %, dependiendo del perfil de riesgo.

### ***4.1.6. Créditos comerciales, hipotecarios, de consumo y a PYMES***

Los créditos comerciales constituyen una modalidad de financiamiento orientada a empresas que requieren capital para sus operaciones productivas, adquisición de inventarios o cumplimiento de obligaciones de corto plazo. Estos préstamos se caracterizan por su flexibilidad



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



en montos y plazos, ajustándose al ciclo económico de cada negocio. En Nicaragua, este tipo de crédito suele concentrarse en empresas grandes, lo cual limita su impacto en las unidades productivas más pequeñas (Urcuyo, 2012). Su función principal es sostener la liquidez empresarial para mantener la actividad comercial activa.

Por su parte, los créditos hipotecarios se diseñan para financiar la adquisición, construcción o mejora de bienes inmuebles, ofreciendo plazos extensos y tasas relativamente estables. Debido a que requieren garantías reales, constituyen una de las formas de financiamiento más seguras para las instituciones financieras. Este tipo de crédito facilita la inversión patrimonial y el desarrollo urbano, aunque su acceso depende fuertemente del nivel de ingresos y capacidad de pago del solicitante. Así, representan un instrumento clave para la estabilidad económica de familias y empresas (Urcuyo, 2012).

Los créditos de consumo, en cambio, están dirigidos a personas naturales y se destinan a financiar necesidades personales como compras, educación o emergencias. Estos préstamos presentan tasas de interés más altas debido al riesgo asociado y se evalúan principalmente por ingresos y comportamiento crediticio del individuo. En el contexto nicaragüense, gran parte de estos créditos se canaliza a través de instituciones microfinancieras, con montos relativamente bajos y requisitos simplificados (Urcuyo, 2012). Su importancia radica en su contribución al bienestar y a la dinamización de la demanda interna.

Finalmente, los créditos destinados a PYMES buscan impulsar el crecimiento de empresas pequeñas y medianas, aunque enfrentan importantes restricciones de acceso. Urcuyo (2012) señala que las PYMES en Nicaragua dependen mayormente del financiamiento interno, debido a que los préstamos formales suelen ser insuficientes y de bajo monto para sus necesidades de expansión. A



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



pesar de su relevancia económica, estas empresas encuentran barreras asociadas a costos de transacción, asimetrías de información y garantías insuficientes. Por ello, mejorar el acceso al crédito para este sector es clave para fortalecer el tejido productivo nacional.

### ***4.1.7. Modalidades: Líneas De Crédito, Leasing, Factoring, Microcréditos.***

#### **4.1.7.1. Líneas de Crédito.**

Las líneas de crédito constituyen un acuerdo flexible entre una entidad financiera y un prestatario que permite acceder a fondos según se necesiten, sin requerir la solicitud de un nuevo préstamo en cada ocasión. Según Chen (2025), este tipo de facilidad financiera ofrece a las empresas la posibilidad de obtener capital durante un período prolongado, manteniendo control sobre la deuda al utilizar solo el monto requerido. Su naturaleza flexible las diferencias de los préstamos tradicionales, los cuales proporcionan una suma global fija.

El funcionamiento de una línea de crédito implica obligaciones contractuales que incluyen límites máximos, tasas de interés, plazos de pago y penalizaciones por incumplimiento. De acuerdo con Chen (2025), una línea de crédito no constituye deuda hasta que el prestatario realiza una disposición de fondos, lo que permite a las empresas gestionar mejor su estructura financiera. Estos acuerdos pueden ser garantizados o no garantizados y suelen adaptarse a las necesidades operativas o estratégicas de cada organización.



### 4.1.7.2. Leasing.

El leasing, también denominado arrendamiento financiero, constituye una modalidad contractual mediante la cual una entidad financiera adquiere un bien para ponerlo a disposición del usuario a cambio del pago periódico de cuotas. Este mecanismo combina elementos del arrendamiento y del financiamiento, permitiendo al arrendatario utilizar el bien sin necesidad de efectuar una compra inmediata. De acuerdo con Soria (2008), el leasing se configura como un contrato complejo que incorpora obligaciones de uso, mantenimiento y pago, manteniéndose la propiedad del bien en manos del arrendador hasta el final del plazo pactado. Su estructura facilita la inversión productiva sin requerir desembolsos iniciales elevados.

Existen dos modalidades principales: el leasing financiero y el leasing operativo. El primero implica una relación de largo plazo en la que el bien es esencial para la actividad del arrendatario y, generalmente, contempla una opción de compra al finalizar el contrato. En contraste, el leasing operativo es más flexible, se utiliza para bienes de rápida obsolescencia y no suele incluir opción de adquisición (Soria, 2008). Estas variantes permiten a las empresas adaptar el financiamiento a sus necesidades operativas y ciclos de inversión. Su versatilidad lo convierte en un instrumento relevante para sectores productivos y comerciales.

Entre sus beneficios destacan la posibilidad de acceder a activos productivos sin comprometer grandes montos de capital, así como ventajas fiscales asociadas al tratamiento contable de las cuotas. Esta modalidad facilita la modernización tecnológica y la renovación de equipo, especialmente en empresas cuya competitividad depende de maquinaria actualizada. No obstante, como señala Soria (2008), el leasing también implica riesgos vinculados al



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



incumplimiento de las cuotas, restricciones en el uso del bien y mayores costos frente a una compra directa. Aun así, continúa siendo una alternativa estratégica para el financiamiento empresarial.

### 4.1.7.3. Factoring.

El factoring constituye una modalidad de financiamiento a corto plazo mediante la cual una empresa vende sus cuentas por cobrar a una entidad especializada, obteniendo liquidez inmediata a cambio de un descuento. Según Carmona & Chávez (2015), se trata de “un tipo de financiamiento en el cual una empresa vende sus cuentas por cobrar solventes a cambio de liquidez inmediata, pagando un descuento, que es igual al interés más las comisiones”

Este mecanismo permite sustituir la espera del pago por un flujo de efectivo disponible de forma ágil, lo que beneficia especialmente a sectores con alta rotación de cartera.

Este marco legal fortaleció el acceso a esta herramienta, permitiendo que las empresas utilicen sus cuentas por cobrar como un activo financiable, reduciendo la dependencia de créditos bancarios tradicionales y los elevados costos asociados.

El proceso operativo del factoring implica varias etapas que aseguran la validez y el cobro de la factura. Como describe Carmona y Chaves (2015), el factor “adquiere (...) derechos patrimoniales ciertos, de contenido crediticio (...) tales como facturas de venta, pagarés y letras de cambio” mediante endoso o cesión, efectuando posteriormente el desembolso correspondiente al proveedor.

Usualmente, el anticipo recibido oscila entre un porcentaje estipulado del valor de la factura, depositado en menos de 24 horas, lo que convierte esta modalidad en un mecanismo altamente eficiente de gestión de liquidez empresarial.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Diversos estudios demuestran que el factoring genera ventajas estratégicas para la administración financiera. Dichos beneficios permiten que las organizaciones fortalezcan su ciclo operativo, optimicen su estructura de capital y mitiguen riesgos asociados a la morosidad del deudor, lo cual es especialmente relevante para empresas con altos costos operativos y plazos de pago prolongados.

De esta manera se puede expresar que, el factoring ofrece ventajas adicionales frente al crédito bancario tradicional, como la ausencia de endeudamiento financiero y la evaluación basada en la solvencia del deudor más que en el historial del proveedor. Las empresas de factoring “realizan decisiones de financiamiento en horas o días”, mientras que la banca tradicional puede tardar semanas en aprobar un préstamo, enfatizan Carmona y Chaves (2015). Esto lo posiciona como un instrumento flexible, rápido y adecuado para pequeñas y medianas empresas que requieren liquidez constante para sostener sus operaciones.

#### **4.1.7.4. Microcrédito.**

El microcrédito se concibe como un mecanismo financiero dirigido a poblaciones excluidas del sistema bancario tradicional, con el fin de impulsar actividades productivas de pequeña escala. Según el Banco Mundial, el desarrollo financiero “es benéfico para el crecimiento económico y la reducción de las desigualdades” y su ausencia limita el acceso de los pobres al crédito formal (Armendariz et al., 2018). Esta exclusión provoca que los microempresarios recurran a prestamistas informales, quienes imponen tasas excesivas que dificultan la mejora de condiciones de vida y la expansión de sus negocios.

Diversos autores identifican que la falta de capital no es el único problema que enfrentan los emprendedores. (Armendariz et al., 2018) señala que la exclusión financiera “suele acompañar



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



a la pobreza”, sustentada en la creencia de que los pobres no pueden ahorrar ni cumplir obligaciones crediticias. En consecuencia, los pequeños negocios no pueden crecer, pues sus utilidades se destinan principalmente a la subsistencia familiar. El microcrédito surge entonces como una alternativa para proporcionar recursos en pequeñas cantidades con tasas accesibles y fomentar una cultura del ahorro en sectores vulnerables.

El concepto moderno de microcrédito se asocia al trabajo de Muhammad Yunus y el Grameen Bank, institución descrita como un “banco para los pobres” basada en la provisión de micropréstamos para actividades generadoras de ingresos (Armendariz et al., 2018).

Sin embargo, investigaciones recientes cuestionan su eficacia. Bateman (2010) afirma que “el microcrédito en la práctica ha sido un modelo bastante desastroso de lucha contra la pobreza”, lo que sugiere que el capital no es suficiente para garantizar el éxito emprendedor.

### **4.2. Riesgos En Las Operaciones Bancarias**

#### ***4.2.1. Definición De Riesgos***

En el ámbito financiero, el riesgo se entiende como una condición inherente a los mercados, derivada de la posibilidad de que los agentes o instituciones sufran pérdidas debido a factores internos o externos. Según el Banco Central de Nicaragua (2021), “el riesgo radica en cómo los choques afectan los precios de los activos financieros” y “la presencia de fallas de mercado junto con otros factores genera la existencia de un perfil de riesgo que es inherente a la naturaleza del sistema financiero” (p. 5). En este sentido, el riesgo no solo implica la posibilidad de pérdida, sino también una exposición constante a las variaciones del entorno económico, político o social que pueden incidir en la rentabilidad de los activos o en la estabilidad de las instituciones financieras.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Se diferencia entre los tipos de riesgo que operan en el sistema, destacando que “el riesgo sistémico es aquel que no es diversificable y por tanto la regulación trata de evitar o reducir el impacto de choques que pueda generar eventos directamente vinculados con este tipo de riesgo” (p. 5). Dicho riesgo engloba factores “económicos, monetarios, políticos y sociales que afectan las expectativas de rentabilidad de los activos de la economía”. En contraposición, “el riesgo no sistémico (...) es diversificable y no es inherente a la naturaleza del sistema financiero”, aludiendo a los riesgos particulares de empresas o industrias. Por tanto, en el ámbito financiero, el concepto de riesgo abarca tanto la exposición general del sistema a perturbaciones externas como las vulnerabilidades específicas de cada agente económico dentro del mercado.

### ***4.2.2. Aporte al PIB nacional.***

El Producto Interno Bruto (PIB) se encuentra estrechamente vinculado con los riesgos financieros, ya que su comportamiento incide directamente en la estabilidad de los mercados y en la percepción de los inversionistas respecto a la economía. Un crecimiento sostenido del PIB refleja la expansión económica, fortaleciendo la confianza de los agentes financieros y reduciendo la incertidumbre. En cambio, una contracción del PIB puede generar volatilidad en el mercado, generar una actitud de aversión al riesgo y posibles recortes de tipos (Rossi, 2013), lo que incrementa la exposición de los inversionistas a pérdidas potenciales en diversos activos financieros. De esta manera, las fluctuaciones del PIB representan un indicador clave para anticipar los niveles de riesgo sistémico y las reacciones del mercado ante los cambios macroeconómicos.

Las variaciones en el PIB afectan la gestión del riesgo financiero al influir sobre las expectativas de política monetaria, los flujos de inversión y la rentabilidad de los activos. Tal como se señala en el texto, unos datos sólidos del PIB también pueden generar expectativas de subidas



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



de tipos de interés, lo que hace que la moneda de un país resulte más atractiva, mientras que un crecimiento débil puede desencadenar volatilidad en el mercado (Rossi, 2013). En consecuencia, los analistas financieros y traders deben incorporar las previsiones del PIB dentro de sus estrategias de cobertura y toma de decisiones, pues este indicador permite anticipar movimientos en los mercados de divisas, acciones, bonos y materias primas, contribuyendo así a una mejor evaluación y mitigación del riesgo financiero.

### ***4.2.3. Concepto De Riesgo Operativo***

El riesgo operativo se define como una categoría de riesgo inherente al funcionamiento interno de las organizaciones financieras y no financieras. En el documento consultado, se establece que este riesgo “está asociado a procesos internos inadecuados o fallidos, personas, sistemas o eventos externos”, lo que incluye tanto fallas humanas como tecnológicas y contingencias ambientales o externas (Campsteyn et al., 2022). Esta conceptualización se alinea con los criterios definidos por Basilea III, que incorporan los riesgos no financieros como elementos esenciales dentro de la gestión integral de riesgos.

Campsteyn et al. (2022) enfatiza que el riesgo operativo abarca pérdidas derivadas de eventos inesperados que interrumpen el flujo normal de las operaciones. De acuerdo con el análisis, estas pérdidas pueden surgir de “errores humanos, deficiencias tecnológicas, fallas en los procedimientos o eventos externos” que afectan directamente la continuidad del negocio y la estabilidad de las instituciones. Este enfoque subraya la complejidad multidimensional del riesgo operativo y su carácter transversal en toda la estructura organizacional.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



El marco de Basilea III introduce la importancia de medir adecuadamente estos riesgos mediante indicadores estandarizados, reconociendo que su gestión requiere no solo controles internos, sino también sistemas de prevención, monitoreo y respuesta. El documento señala que el riesgo operativo “no debe considerarse un riesgo residual, sino un componente estratégico dentro del cálculo del capital regulatorio” debido a su impacto potencial en la solvencia y reputación institucional. Esto refuerza la idea de que su gestión es esencial para la estabilidad del sistema financiero.

Campsteyn et al. (2022) resalta que la naturaleza del riesgo operativo es dinámica, por lo que su medición debe adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos, normativos y de mercado. En este sentido, se sostiene que “la estimación del CRO debe responder a la evolución de los procesos internos y del entorno operativo” para garantizar una adecuada mitigación y respuesta frente a eventos adversos. Esto evidencia que la gestión del riesgo operativo es un proceso sistemático más que una acción puntual.

#### ***4.2.4. Tipología De Riesgos En El Sector Bancario.***

La normativa sobre administración integral de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos establece una clasificación fundamental para comprender los distintos tipos de riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras. Esta tipología, que sirve como base para la gestión, medición y control dentro del sector bancario, distingue entre riesgos que resultan de la toma de una posición de riesgo, como el riesgo de crédito, liquidez y mercado y aquellos que no derivan de una posición específica, tales como el riesgo operacional, el tecnológico, el legal y el asociado al lavado de dinero (SIBOIF, 2006).



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



Según la normativa vigente, los riesgos a los que se enfrentan las instituciones bancarias se clasifican en dos grandes categorías: riesgos resultantes de la toma de una posición de riesgo y riesgos que no son producto de dicha toma de posición. Esta tipología permite estructurar de forma más precisa la gestión de riesgo dentro de las organizaciones financieras.

### **4.2.4.1. Riesgos Resultantes De La Toma De Una Posición De Riesgo**

Estos riesgos están directamente relacionados con las operaciones activas y pasivas del banco, así como con las condiciones del mercado que afectan dichas posiciones.

- ❖ **Riesgo de crédito**

Es la pérdida potencial derivada de la falta de pago de un deudor o contraparte en las operaciones de la institución financiera.

- ❖ **Riesgo de liquidez**

Corresponde a la pérdida potencial asociada a la imposibilidad de renovar pasivos, acceder a nuevas fuentes de financiamiento en condiciones normales o vender activos sin incurrir en descuentos significativos. También incluye el riesgo de no poder enajenar oportunamente una posición.

- ❖ **Riesgo de mercado**

Es la pérdida potencial generada por cambios en factores de riesgo que afectan el valor de las posiciones financieras, tales como tasas de interés, tipos de cambio o índices de precios.



### 4.2.4.2. Riesgos Que No Son Producto De Una Toma De Posición De Riesgo

Estos riesgos no dependen de las decisiones de inversión del banco, sino de factores internos, tecnológicos, legales o externos que pueden interferir en la operación normal de la organización.

#### ❖ **Riesgo operacional**

Se refiere a pérdidas causadas por fallos en procesos internos, errores humanos, fallas en sistemas o eventos externos. Incluye, entre otros:

- Riesgo tecnológico: pérdidas por fallas de hardware, software, redes o interrupciones tecnológicas.
- Riesgo por lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, gestionado conforme normativa específica.
- Riesgo legal: pérdida derivada del incumplimiento de normas, sanciones o resoluciones judiciales adversas.

### 4.2.5. *Riesgo Operativo: Fallas Humanas, Tecnológicas, Procesos Internos.*

El riesgo operativo se define como la posibilidad de que una organización incurra en pérdidas financieras debido a fallas humanas, tecnológicas, de procesos internos o por eventos externos inesperados. Rodríguez (2014) explica que esta categoría incluye el riesgo legal, pero excluye riesgos sistemáticos y reputacionales, así como pérdidas derivadas de cambios en el entorno económico o político. Este tipo de riesgo se manifiesta a través de errores, deficiencias operativas o situaciones extraordinarias que afectan la continuidad de las actividades. Su adecuada gestión es fundamental para la estabilidad financiera de una empresa.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



El riesgo legal, componente del riesgo operativo, se refiere a pérdidas derivadas de multas, sanciones o reparaciones cuando una organización incumple normas o contratos establecidos. De acuerdo con Rodríguez (2014), este riesgo también surge de deficiencias contractuales, negligencia o actuaciones malintencionadas que afectan la formalización y ejecución de operaciones. Por otro lado, el riesgo reputacional, aunque no forma parte del riesgo operativo, se relaciona con pérdidas asociadas a una mala imagen, publicidad negativa o deterioro del prestigio corporativo. Ambos elementos ponen en evidencia la importancia de una cultura organizacional sólida.

La gestión del riesgo operativo requiere la implementación de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), compuesto por políticas, procedimientos, estructuras, registros y planes de continuidad. Según Rodríguez (2014), este sistema debe integrar herramientas de identificación, medición, control y monitoreo que permitan mitigar los eventos adversos. Además, la adecuada capacitación del personal y la existencia de órganos de control aumentan la capacidad de respuesta institucional. Su objetivo final es proteger la integridad operativa y la estabilidad financiera de la compañía.

Los principales factores que originan el riesgo operativo incluyen los recursos humanos, los procesos internos, la tecnología de información y los eventos externos. En el ámbito de recursos humanos, pueden presentarse pérdidas por negligencia, fraude, errores, sabotaje o capacitación insuficiente (Rodríguez, 2014). En cuanto a los procesos internos, surgen riesgos por políticas inadecuadas, documentación deficiente, fallas en modelos o errores en transacciones. En tecnología, los riesgos derivan de fallas en sistemas, brechas de seguridad o baja calidad de la información.



### **4.2.5.1. Riesgo Crediticio: Incumplimiento De Pagos.**

El riesgo crediticio se define como la posibilidad de pérdida que enfrenta una institución financiera cuando un deudor incumple total o parcialmente sus obligaciones de pago. De acuerdo con la Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio para Instituciones de Microfinanzas, el riesgo de crédito implica la falta de pago de un cliente o contraparte respecto de sus obligaciones contractuales (CONAMI, 2013). Este riesgo afecta directamente la solvencia de la entidad, pues deteriora la calidad de los activos y aumenta la necesidad de provisiones. Por ello, su gestión es un componente esencial de la estabilidad financiera.

El incumplimiento de pagos se manifiesta cuando el deudor no cumple con los vencimientos pactados, incurre en mora o presenta un deterioro en su capacidad de pago. Según CONAMI (2013), la clasificación del deudor se basa en la recuperabilidad de los créditos y en el nivel de morosidad que presentan sus operaciones, considerando días de atraso y otros eventos relevantes. Este incumplimiento puede derivarse de sobreendeudamiento, mala evaluación crediticia o factores externos que afectan la actividad económica del cliente. Su identificación temprana permite aplicar medidas correctivas oportunas.

La gestión del riesgo crediticio requiere procedimientos claros para identificar, medir y controlar el nivel de exposición ante posibles impagos. La normativa establece que las instituciones deben evaluar integralmente la capacidad de pago del deudor, su historial crediticio y la calidad de las garantías ofrecidas antes de otorgar un crédito (CONAMI, 2013). Asimismo, se deben clasificar permanentemente sus activos de riesgo para estimar la probabilidad de recuperación. Esto permite determinar provisiones adecuadas y mantener una cartera sana.



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



El incumplimiento de pagos también obliga a las instituciones a adoptar prácticas de seguimiento que incluyan monitoreo constante, reevaluación periódica y toma de decisiones basadas en información actualizada. La CONAMI (2013) determina que la evaluación debe considerar todas las obligaciones del cliente, directas e indirectas, para asignar una clasificación global que refleje su riesgo real. Esta visión permite detectar deterioros en el comportamiento crediticio y mitigar el impacto en la institución. A través de estos procesos, se fortalece la estabilidad patrimonial y operativa.

### **4.2.5.2. Riesgo Legal: Incumplimiento Normativo.**

El riesgo de incumplimiento normativo se refiere a la posibilidad de que una organización enfrente sanciones legales, pérdidas financieras o daños reputacionales como consecuencia de no cumplir con leyes, regulaciones, normativas internas o estándares de autorregulación. Según Díez (2015), este riesgo surge de la incapacidad de la empresa para adherirse a las obligaciones regulatorias que rigen su actividad, afectando directamente su estabilidad y credibilidad. El cumplimiento normativo, por tanto, constituye un elemento esencial del control interno en organizaciones modernas. Su adecuada gestión permite mitigar pérdidas y fortalecer la integridad institucional.

El fortalecimiento de la función de cumplimiento ha sido impulsado por la creciente complejidad de los mercados financieros y el desarrollo de marcos regulatorios más exigentes. Díez (2015) señala que el sector financiero fue pionero en institucionalizar esta función, debido al riesgo elevado asociado a la mala conducta empresarial y a la presión de reguladores internacionales. Documentos como el emitido por el Comité de Basilea en 2005 establecieron lineamientos de



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



alto nivel para la gestión del riesgo de cumplimiento en bancos. Estos lineamientos reconocen la necesidad de sistemas que prevengan sanciones y protejan la reputación corporativa.

La incorporación del cumplimiento normativo en los sistemas de control interno no es reciente. Desde el informe COSO I de 1992 se reconoce que el cumplimiento de leyes y reglamentos constituye uno de los pilares del control interno (Díez, 2015). No obstante, en los últimos años, esta función ha trascendido el ámbito financiero y se ha extendido a todo tipo de organizaciones. Este avance se consolidó con la publicación de la norma ISO 19600:2014, cuyo objetivo es proporcionar directrices para establecer, implementar y mejorar un sistema de gestión de compliance eficaz. Su enfoque flexible permite la adaptación a estructuras y niveles de complejidad diversos.

Dentro de la gestión del riesgo de incumplimiento, la norma ISO 19600 plantea responsabilidades específicas asociadas a la función de compliance, como la identificación de obligaciones normativas, la creación de políticas y procedimientos, y el monitoreo de indicadores de desempeño. Díez (2015) destaca que esta función debe asegurar auditorías internas periódicas que garanticen objetividad en la revisión del sistema. Se debe resaltar la importancia de evaluar riesgos asociados a terceros y gestionar información como reclamos o alertas. Estas actividades permiten anticipar fallos, identificar brechas regulatorias y promover acciones correctivas oportunas.

Un aspecto relevante consiste en determinar la ubicación organizacional adecuada de la función de cumplimiento. Díez (2015) argumenta que no debe integrarse dentro de auditoría interna, ya que comprometería los principios de independencia y objetividad requeridos en los procesos de revisión. La alternativa más apropiada es ubicarla en una estructura independiente o dentro de la



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



segunda línea de defensa, alineada con control de riesgos. Esta separación evita conflictos de interés y garantiza una gestión íntegra del riesgo de incumplimiento normativo. Su adecuada implementación contribuye a una cultura organizacional orientada a la ética, la transparencia y la responsabilidad.

### **4.2.5.3. Riesgo reputacional: pérdida de confianza pública.**

El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de que una institución financiera sufra pérdidas significativas debido al deterioro de su imagen o credibilidad ante el público, los clientes y los inversores. Este tipo de riesgo puede originarse por fallas en la gestión de otros riesgos, escándalos financieros, mala conducta organizacional, fraudes o crisis de liquidez (Menezes, 2024). La reputación bancaria constituye un activo intangible esencial, pues su deterioro afecta la capacidad de captar recursos, atraer clientes y sostener relaciones comerciales. La pérdida de confianza pública puede desencadenar retiros masivos de depósitos y afectar directamente la estabilidad financiera del banco.

En el contexto de la gestión de riesgos, la reputación actúa como un elemento transversal que se ve impactado por la efectividad de los controles internos y por la capacidad del banco para cumplir normativas y responder ante crisis. Cuando existe una gestión de riesgos deficiente, las fallas pueden amplificarse mediáticamente y generar percepciones negativas que comprometen la continuidad operativa (Menezes, 2024). Además, una reputación debilitada incrementa los costos de financiamiento y puede afectar la calificación crediticia de la institución. Por ello, la reputación debe considerarse como un pilar fundamental dentro del marco integral de riesgos.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Una adecuada gestión del riesgo reputacional implica mantener prácticas sólidas de gobernanza corporativa, transparencia y cumplimiento regulatorio. Menezes (2024) destaca que los bancos deben garantizar la adhesión estricta a normativas nacionales e internacionales, como las establecidas en Basilea III, para evitar sanciones y reducir la probabilidad de eventos que afecten la confianza pública. Asimismo, responder de forma oportuna y eficaz ante incidentes operativos, tecnológicos o legales contribuye a limitar el impacto negativo sobre la imagen institucional. El monitoreo constante de indicadores reputacionales y la comunicación clara con stakeholders son elementos clave en este proceso.

Las instituciones financieras también recurren a tecnologías que fortalecen la detección temprana de riesgos y fortalecen la confianza pública. El uso de herramientas basadas en inteligencia artificial y análisis predictivo permite identificar fraudes, anomalías operativas y fallas de cumplimiento antes de que escalen y se conviertan en crisis reputacionales (Menezes, 2024). La automatización de procesos y la mejora en los sistemas de seguridad incrementan la percepción de confiabilidad y reducen la probabilidad de eventos adversos que dañen la imagen institucional. De este modo, la reputación se protege mediante una combinación de tecnología, control y supervisión.

En suma, el riesgo reputacional constituye una amenaza crítica para la estabilidad bancaria, ya que la confianza es el principal fundamento de la actividad financiera. La pérdida de confianza pública no solo limita la capacidad del banco para operar, sino que puede desencadenar efectos en cadena dentro del sistema financiero. Por ello, una gestión proactiva y estructurada, acompañada de cumplimiento, transparencia y buenas prácticas de gobernanza, resulta



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



indispensable para preservar la credibilidad institucional y garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Menezes, 2024).

### **4.2.5.4. Riesgo Tecnológico: Ciberataques, Fraudes Digitales.**

El riesgo tecnológico se refiere a la posibilidad de pérdidas financieras, operativas o reputacionales derivadas de fallas tecnológicas, vulnerabilidades informáticas y ataques cibernéticos que afectan la continuidad del negocio bancario. Según Lindemulder & Kosinski (2024), los ciberataques representan una amenaza creciente debido a la sofisticación del malware, el ransomware y el robo de credenciales, los cuales pueden comprometer datos sensibles y sistemas críticos. Este riesgo se amplifica con la expansión del cloud computing, el teletrabajo y la proliferación de dispositivos conectados, que aumentan los puntos de vulnerabilidad. Las instituciones financieras, altamente digitalizadas, son objetivos prioritarios debido al valor de los datos y activos que resguardan.

Dentro del riesgo tecnológico, los ciberataques constituyen una de las amenazas más graves. Los incidentes de ransomware, phishing, robo de credenciales y ataques DDoS pueden paralizar servicios esenciales, provocar pérdidas millonarias y erosionar la confianza de los clientes. El informe “Cost of a Data Breach” de Lindemulder & Kosinski (2024) indica que el costo promedio de una vulneración aumentó a 4,88 millones de dólares, reflejando tanto daños operativos como gastos regulatorios y de recuperación. Además, la expansión del uso de inteligencia artificial por parte de los ciberdelincuentes ha intensificado riesgos como la manipulación de sistemas mediante inyección de prompts o la creación automatizada de fraudes digitales. Esto demuestra que el riesgo tecnológico evoluciona de manera continua y acelerada.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Los fraudes digitales representan otra manifestación crítica del riesgo tecnológico. Estos incluyen manipulación de sistemas bancarios, robo de cuentas mediante ingeniería social, uso malicioso de IA generativa y suplantación de identidad digital. Según Lindemulder & Kosinski (2024), los ataques basados en identidad representan el 30% de las intrusiones, convirtiéndose en uno de los vectores más comunes de fraude en línea. El malware infostealer y el phishing dirigido permiten a los atacantes capturar credenciales y acceder a recursos financieros sin detección inmediata. Estos fraudes no solo generan pérdidas económicas directas, sino que comprometen la integridad del sistema financiero y la credibilidad institucional.

Para gestionar adecuadamente el riesgo tecnológico, los bancos deben adoptar herramientas avanzadas de ciberseguridad que integren análisis predictivo, inteligencia artificial y automatización. Las tecnologías de detección y respuesta a amenazas, la gestión de identidades y accesos, y la seguridad de datos permiten reducir vulnerabilidades y responder eficazmente ante incidentes. Lindemulder & Kosinski (2024) destaca que las organizaciones que implementan ampliamente soluciones basadas en IA reducen hasta en 2,2 millones de dólares el impacto de una brecha de seguridad. Del mismo modo, estrategias como el zero trust, la gestión de la superficie de ataque y la capacitación del personal son fundamentales para prevenir ciberataques y fraudes digitales. Estas medidas fortalecen la resiliencia operativa y garantizan la continuidad de las actividades bancarias en un entorno digital cada vez más complejo.

### **4.2.5.5. Matriz de riesgos.**

En el ámbito financiero y bancario, la metodología de la matriz de riesgos constituye un instrumento esencial para la identificación, evaluación y gestión de amenazas que puedan afectar



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



la estabilidad económica y la veracidad de la información contable. Según Madrid y Serrano (2019):

“La matriz de riesgos se convierte en la herramienta idónea para la actividad del auditor y para la gestión de los recursos durante el encargo, puesto que en un único documento se reflejan los riesgos identificados durante el proceso de planificación, los procedimientos que se han de realizar para su análisis, las conclusiones que se obtienen de los mismos y la valoración de inclusión, o no, en el informe de auditoría” (p. 57).

Esta metodología permite focalizar los esfuerzos en los riesgos más significativos, evaluando tanto la probabilidad como el impacto financiero, lo cual es indispensable en contextos de alta incertidumbre como los mercados bancarios y de inversión.

El proceso metodológico de la matriz implica varias etapas: identificación, valoración, respuesta y monitoreo del riesgo. En esta línea, los autores afirman que:

“La matriz de riesgos de auditoría nos permite recoger en un solo papel los riesgos detectados durante el proceso de auditoría, la evaluación que se ha dado a los mismos, su tratamiento durante el encargo y el posible impacto que han tenido en el informe de auditoría” (Madrid y Serrano, 2019, p. 59).

En el entorno bancario, esta estructura metodológica se traduce en un instrumento de control que permite anticipar riesgos financieros relevantes, como los crediticios o de liquidez, y optimizar la asignación de recursos, reduciendo costos y mejorando la rentabilidad institucional. Así, la matriz de riesgos no solo cumple una función técnica, sino también estratégica, al fortalecer la transparencia y la eficiencia en la gestión financiera.



### **4.3. Marco Regulatorio Y Normativo**

#### ***4.3.1. Normativas Nacionales: Superintendencia De Bancos Y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).***

##### **4.3.1.1. Reglamentos Sobre Gestión De Riesgos.**

La Norma sobre Gestión de Riesgo Operacional (CD-SIBOIF-611-1) es la principal regulación administrativa en Nicaragua que obliga a las instituciones financieras, incluidas bancos como BANPRO para gestionar el riesgo operacional mediante un marco estructurado. Esta norma, aprobada por la SIBOIF en enero de 2010, define “factores de riesgo operacional” tales como “procesos internos, personas, eventos externos y tecnología de información” (SIBOIF, 2010).

Desde un punto de vista académico, la gestión del riesgo operacional es fundamental para la calidad de la cartera crediticia, dado que las pymes pueden generar riesgos operativos particulares: fallos en procesos de evaluación de crédito, errores humanos en el monitoreo, deficiencias tecnológicas en la evaluación de pagos o en el seguimiento. Al imponer un requisito formal para que el banco identifique, mida, controle y monitoree esos riesgos, la norma contribuye a la resiliencia institucional.

Además, la norma obliga a que se tenga un plan de continuidad del negocio para minimizar el impacto de interrupciones. Según la norma, el “análisis de impacto en el negocio” debe ayudar a priorizar qué procesos son críticos para recuperar la operación en caso de una interrupción (SIBOIF, 2010). Esto es clave para un banco que otorga crédito PYME: si una crisis operativa (como una falla tecnológica o un evento externo) afecta su capacidad de procesar pagos o de gestionar cartera, debe asegurarse de tener mecanismos para restablecer funciones críticas con rapidez, protegiendo tanto al banco como a sus clientes.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### **4.3.1.2. Disposiciones En Materia De Cartera Crediticia.**

La Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio (CD-SIBOIF-547-1, de agosto de 2008) regula ampliamente cómo las instituciones deben gestionar su exposición al riesgo de crédito. Según la norma, las instituciones deben contar con políticas para “identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar el riesgo de crédito” (Art. 2.a). Además, fija criterios mínimos para la evaluación y clasificación de deudores, y exige provisiones mínimas en función de las pérdidas esperadas de los activos (SIBOIF, 2008).

La SIBOIF (2008) también define conceptos claves, como el “riesgo de crédito” y “pérdida potencial por la falta de pago de un deudor o contraparte”, lo que permite que el banco cuantifique de forma prudente su exposición.

### **4.3.1.3. Supervisión Prudencial En Créditos A PYMES.**

La Ley No. 561, Ley General de Bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros, es un pilar legal de la supervisión prudencial bancaria en Nicaragua. En su artículo 19, la ley exige que las instituciones mantengan una relación entre capital regulatorio y sus activos de riesgo, incluyendo riesgos crediticios y operacionales: “estas deben mantener una relación de por lo menos el diez por ciento (10 %) entre la base de cálculo de capital y los activos de riesgos crediticios ... y nacionales”, donde los riesgos nacionales comprenden “riesgos operacionales” (BCN, 2005).

Adicionalmente, la Ley No. 316, Ley de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, define las facultades de la SIBOIF para supervisar, inspeccionar y



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



fiscalizar a los bancos, así como para regular la suficiencia de capital, la concentración de crédito, la clasificación y provisionamiento de cartera (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2018).

Estas atribuciones son fundamentales para que la SIBOIF garantice que bancos como BANPRO gestionen prudencialmente su exposición al crédito PYME.

### ***4.3.2. Normas Internacionales Aplicables.***

#### **4.3.2.1. Comité De Basilea: Basilea II, III Y Avances Hacia Basilea IV.**

El Comité de Basilea ha desarrollado un conjunto de estándares internacionales para fortalecer la regulación y supervisión de los riesgos financieros, particularmente relevantes en la gestión del riesgo operativo asociado a la colocación de créditos para PYMES. Según el Comité, Basilea II establece que el riesgo operativo es el riesgo de pérdidas resultantes de procesos inadecuados o fallidos, personas y sistemas internos, o de eventos externos (Banco de Pagos Internacionales, 2006). Esta definición es fundamental para comprender la exposición que enfrentan instituciones como BANPRO al otorgar financiamiento a pequeñas y medianas empresas durante el período pospandemia.

Basilea III introduce requerimientos más estrictos de capital y estándares de liquidez. En palabras del Comité, la reforma busca “promover un sector bancario más resistente y reducir la probabilidad de futuros episodios de estrés financiero” (Banco de Pagos Internacionales, 2010). Estas disposiciones fortalecen la capacidad de absorción de pérdidas derivadas de fallas operativas, incluyendo errores en análisis crediticio, fallas tecnológicas o deficiencias de control interno.

Los avances hacia Basilea IV no una reforma formal, sino un conjunto de ajustes a Basilea III enfatizan la estandarización de los modelos de riesgo y la reducción de la variabilidad en los



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



activos ponderados por riesgo. El Comité señala que estos avances mejoran la comparabilidad entre bancos y fortalecen la credibilidad del marco regulatorio (Banco de Pagos Internacionales, 2010). Esto impacta directamente los criterios para valorar la exposición operativa en carteras PYMES, donde las asimetrías de información y la informalidad aumentan la probabilidad de errores operativos.

### **4.3.2.2. NIIF 9 (Norma Internacional De Información Financiera Sobre Instrumentos Financieros).**

La NIIF 9 regula la clasificación, medición y deterioro de los instrumentos financieros, y constituye un marco internacional esencial para evaluar los riesgos asociados a los créditos otorgados por instituciones como BANPRO. La norma establece que las entidades deben reconocer pérdidas crediticias esperadas desde el momento en que se origina un instrumento financiero (IASB, 2014). Esto incluye no solo el riesgo de incumplimiento, sino también factores operativos que afectan la calidad de la cartera crediticia.

Uno de los aspectos más relevantes de la NIIF 9 para el contexto pospandemia es su enfoque prospectivo. Como indica el IASB (2014), el modelo de deterioro debe incorporar “información razonable y sustentable que esté disponible sin costo o esfuerzo desproporcionado”, incluyendo condiciones macroeconómicas futuras. En el caso particular de créditos a PYMES, donde el impacto de la pandemia afectó flujos de caja, solvencia y continuidad operativa, este enfoque obliga a las entidades financieras a fortalecer sus procesos de evaluación operativa y monitoreo continuo.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



La NIIF 9 requiere controles internos robustos para garantizar la calidad de los datos y la integridad de los modelos utilizados para evaluar el riesgo. Según la norma, es imprescindible “mantener sistemas y procesos que aseguren la consistencia y confiabilidad de las estimaciones” (IASB, 2014). Esto vincula directamente la normativa con la gestión del riesgo operativo, especialmente en áreas como análisis crediticio, documentación, monitoreo y tecnologías de información.

### ***4.3.3. Leyes Nacionales Sobre Banca Y Crédito En Nicaragua.***

#### **4.3.3.1. Ley General De Bancos Y Otras Instituciones Financieras.**

La Ley No. 561, Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, constituye el pilar legal del sistema bancario en Nicaragua (Asamblea Nacional, 2005). Su objeto es regular las actividades de intermediación financiera con recursos provenientes del público (Art. 1).

Desde un punto de vista de gestión de riesgos, esta ley es especialmente relevante porque establece obligaciones básicas para los bancos, como la supervisión a cargo de la SIBOIF y los requisitos para mantener capital suficiente frente a riesgos. Por ejemplo, el artículo 9 exige que los bancos mantengan una relación mínima de “por lo menos el diez por ciento (10 %) entre la base de cálculo de capital y los activos de riesgos crediticios, operacionales y de mercado” (Asamblea Nacional, 2005).

Para créditos a PYMES, esa disposición se vuelve crítica: obliga a que los bancos, al otorgar financiamiento, internalicen el riesgo no solo de crédito sino también operativo (errores internos, fallas en procesos, entre otros) en su capital regulatorio. Además, la Ley 561 faculta a la



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



superintendencia para imponer sanciones, supervisar la solvencia y proteger a los depositantes, lo que refuerza la estabilidad del sistema financiero.

En el contexto post-pandemia, la Ley 561 proporciona un marco normativo bajo el cual la SIBOIF puede exigir a entidades como BANPRO que fortalezcan sus estructuras operativas, mantengan capital suficiente para absorber pérdidas no esperadas y reporten adecuadamente incidentes de riesgo.

### **4.3.3.2. Legislación Sobre Prevención De Lavado De Dinero Y Financiamiento Al Terrorismo (PLD/FT).**

La Ley No. 977, aprobada el 16 de julio de 2018, es la norma central en Nicaragua para prevenir el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.

Según su artículo 1, su “objeto general” es “proteger la economía nacional y la integridad del sistema financiero de los riesgos asociados al Lavado de Activos, el Financiamiento al Terrorismo ...” (Asamblea Nacional, 2018).

Además, en su artículo 9 incorpora explícitamente a los bancos como “Sujetos Obligados” que deben reportar operaciones sospechosas directamente a la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Académicamente, esta ley es sumamente relevante para la gestión de riesgos operativos en créditos PYME porque obliga a los bancos a tener controles para detectar operaciones inusuales, evaluar el riesgo de clientes (incluyendo PYMES), y reportar actividades sospechosas. En un escenario post-pandemia, donde las operaciones digitales y flujos de dinero pueden intensificarse,



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



dicha legislación exige que los bancos fortalezcan sus sistemas de monitoreo, debida diligencia (“know your customer”) y políticas internas, lo que aumenta la resiliencia operativa.

Además, la SIBOIF tiene normas específicas para la gestión del riesgo PLD/FT, como la Norma para la Gestión y Prevención de los Riesgos de Financiamiento al Terrorismo (CD-SIBOIF-980-1, entre otras reformas recientes) que operacionaliza las obligaciones de la Ley 977 para las instituciones supervisadas.

Las leyes nacionales de Nicaragua relativas a la banca y al crédito, en particular la Ley 561 y la Ley 977 proporcionan un marco legal esencial para la gestión de riesgos operativos y de cumplimiento en el sistema financiero. La primera regula las actividades bancarias, exige capital prudencial y otorga a los reguladores facultades de supervisión; la segunda impone obligaciones de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, lo cual obliga a los bancos a mantener mecanismos de monitoreo y reporte ante riesgos operativos asociados a clientes y transacciones. En cuanto a las PYMES, aunque no hay una ley específica que las regule bajo el nombre “Ley de PYMES y Acceso al Financiamiento”, estas empresas están integradas en el sistema bancario bajo las obligaciones generales de la Ley 561 y los controles prudenciales de la SIBOIF, lo que hace que el marco normativo sea relevante para su financiamiento. En el contexto post-pandemia, estas leyes refuerzan la necesidad de una gestión robusta de riesgos y de cumplimiento por parte de bancos como BANPRO, para asegurar tanto la solvencia institucional como la integridad del sistema financiero.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### **4.4. Impacto De La Pandemia Y El Contexto Postpandemia En La Banca**

La pandemia COVID-19 provocó una combinación de shock de demanda y oferta que afectó con especial intensidad a las PYMES: cierres temporales o definitivos, descenso de ventas, interrupción de cadena de suministro y mayores costes operativos. Para BANPRO, el choque se tradujo en una doble presión: un aumento del riesgo de crédito (mayor probabilidad de incumplimiento de deudores PYME) y un incremento de riesgos operativos (fallos en procesos por cambios de modalidad de trabajo, necesidad de digitalización acelerada, mayor exposición a fraude y ciberamenazas). BANPRO articuló un conjunto de medidas de mitigación (reestructuraciones, provisiones, mantenimiento de capital, adaptación operacional y soporte a clientes) que describimos y analizamos a continuación.

#### ***4.4.1. Aumento De La Morosidad En PYMES***

La principal causa del aumento de la morosidad entre PYMES fue la caída de ingresos provocada por cierres temporales, menores ventas y restricciones sanitarias. Muchas PYMES vieron erosionada su liquidez y capacidad de servicio de la deuda, lo que derivó en retrasos y readecuaciones de plazos.

Los bancos, ante este panorama, enfrentaron mayor probabilidad de pérdidas y la necesidad de ajustar su gestión de riesgo y provisiones. Este patrón fue perceptible en indicadores macro financieros para Nicaragua en 2021, donde el BCN (2021) reportó señales de recuperación económica, pero subrayó la necesidad de medidas para estabilizar la cartera crediticia.

El informe financiero consolidado 2021 muestra que la provisión por incobrabilidad de la cartera comercial es un elemento relevante del análisis de auditoría, y presenta cifras y notas



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



explicativas sobre reestructuraciones y garantías asociadas a créditos readecuados. El informe también señala que “La provisión por incobrabilidad de la cartera de créditos comerciales ... representa el 38% de los activos totales” (BANPRO, 2021). Esto evidencia la magnitud con que la cartera comercial impactó las provisiones del banco durante esos ejercicios.

### **4.4.1.1. Disminución De Ingresos Por Cierres De Negocios.**

El cierre parcial o total de actividades económicas durante la pandemia produjo una disminución abrupta de ingresos en sectores dependientes de la presencialidad, especialmente comercio minorista, servicios y turismo. Para las PYMES clientes de BANPRO, esta contracción deterioró su capacidad de pago y generó un aumento significativo en solicitudes de prórrogas, reestructuraciones y períodos de gracia (BANPRO, 2021).

Este fenómeno amplificó no solo el riesgo crediticio sino también el riesgo operativo, pues los equipos de crédito, cobranza y análisis debieron gestionar volúmenes extraordinarios de solicitudes en plazos reducidos. La presión operativa incrementó la probabilidad de errores humanos, retrasos en aprobaciones y deficiencias en la documentación, lo que obligó al banco a reforzar controles internos.

BANPRO (2021) implementó estrategias orientadas a sostener la continuidad financiera de sus clientes sin comprometer su estabilidad institucional. Una de las medidas principales fue la implementación de contratos estandarizados de reestructuración, mediante los cuales se ajustaban plazos, tasas y garantías. El banco publicó modelos formales de estos contratos, permitiendo un proceso homogéneo para todo el sistema.

Esta política de reestructuración tuvo como propósito principal brindar un alivio temporal a los deudores y evitar que problemas transitorios se convirtieran en pérdidas definitivas. Además,



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



BANPRO recurrió a la segmentación estratégica de sus clientes para priorizar sectores más golpeados, como microcomercios y servicios, adaptando soluciones individualizadas según la severidad del impacto económico.

Para sostener su capacidad de absorber pérdidas, BANPRO (2021) fortaleció su posición de capital y liquidez, manteniendo el cumplimiento normativo exigido por la SIBOIF. De hecho, el informe financiero del banco confirma que el grupo se encuentra en cumplimiento del capital mínimo requerido por la SIBOIF.

Esta decisión permitió respaldar las operaciones de reestructuración y satisfacer la demanda de financiamiento en un entorno de alta incertidumbre económica. En términos operativos, estas estrategias generaron alivio inmediato para muchas PYMES, pero también incrementaron la carga de trabajo en áreas críticas del banco, aumentando la exposición al riesgo operacional.

### ***4.4.2. Adaptación De Los Bancos En Gestión Digital***

La pandemia aceleró la transformación digital del sistema financiero, obligando a las entidades bancarias a migrar procesos críticos hacia plataformas tecnológicas para asegurar la continuidad operativa.

En Nicaragua, esta transición se reflejó en el fortalecimiento de los canales digitales de BANPRO, que incorporó nuevas funcionalidades para la gestión remota de solicitudes, pagos y monitoreo de cartera.



### **4.4.2.1. Implementación De Plataformas En Línea Para Solicitudes De Crédito.**

Los bancos desarrollaron plataformas que permitieran iniciar y gestionar solicitudes de crédito en línea, reduciendo la necesidad de interacción presencial. Este proceso coincidió con la tendencia identificada por el (BID, 2021), el cual afirma que la digitalización de los procesos crediticios permite reducir tiempos de origen, mejorar la trazabilidad del expediente y minimizar errores operativos.

BANPRO integró mecanismos como la carga de documentos digitales, firma electrónica y validación automatizada, lo que permitió mantener la continuidad del otorgamiento de créditos a PYMES durante un periodo de restricciones económicas y sanitarias.

### **4.4.2.2. Expansión De La Banca Móvil Y Digitalización De Procesos.**

La banca móvil se consolidó como el principal canal de interacción financiera. Según la Vereinte et al. (2020), durante la pandemia “la adopción de servicios financieros digitales creció de forma acelerada en todos los segmentos, especialmente en pequeñas empresas”.

Siguiendo esta tendencia, BANPRO amplió funcionalidades en su aplicación móvil, incorporando opciones de autogestión transaccional, notificaciones en tiempo real y servicios de monitoreo de préstamos. A nivel interno, el banco digitalizó procesos operativos relevantes, como aprobaciones de crédito, generación de expedientes digitales y flujos automatizados de revisión, reduciendo carga manual y exposición a errores humanos.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### **4.5. Caso Práctico**

#### ***4.5.1.Contexto General Del Caso***

Durante el año 2021, BANPRO Grupo Promerica experimentó un aumento significativo en la demanda de créditos por parte de pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente aquellas dedicadas a comercio minorista, servicios y producción agroindustrial. Esto se debió a la reactivación gradual de la actividad económica posterior a la crisis provocada por la pandemia del COVID-19.

Por lo que muchas PYMES se encontraban con historial deteriorado, liquidez limitada y alto nivel de incertidumbre, lo que obligó a BANPRO a fortalecer sus procesos de gestión del riesgo operativo, particularmente en el área de créditos comerciales.

#### ***4.5.2.Descripción del Caso***

En 2021 BANPRO implementó un programa especial denominado “*PYMES Resurge*”, destinado a empresas que habían demostrado afectaciones operativas durante 2020 pero contaban con potencial de recuperación. Para su implementación se conformó un equipo especializado en:

- ❖ Análisis crediticio.
- ❖ Evaluación de riesgo operativo.
- ❖ Seguimiento post-desembolso.
- ❖ Auditoría interna y cumplimiento normativo.

Algunos de los problemas más frecuentes identificados por los oficiales de crédito y el área de Riesgo Operativo fueron:



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



- a) Fallas en la documentación enviada por las PYMES
  - ❖ Estados financieros sin firmas de contador.
  - ❖ Inconsistencias en las declaraciones fiscales.
  - ❖ Falta de comprobantes de ventas post-2020.
- b) Errores operativos internos del banco
  - ❖ Duplicación de expedientes en la plataforma de análisis.
  - ❖ Retrasos en la verificación de garantías
  - ❖ Diferencias entre la información digitalizada y la documentación física.
- c) Riesgos externos relacionados con el entorno 2021
  - ❖ Volatilidad en el flujo de caja de las PYMES.
  - ❖ Incremento en la morosidad de micro y pequeños negocios.
  - ❖ Incertidumbre regulatoria post-pandemia.

Ante estos riesgos, BANPRO decidió rediseñar parte de su proceso crediticio.

### ***4.5.3.Contexto Específico de Un Caso***

En 2021, luego de la afectación económica causada por el COVID-19, BANPRO implementó un programa de financiamiento denominado “*PYMES Resurge*”, dirigido a negocios que experimentaron reducción de ventas, interrupción de operaciones y deterioro de liquidez entre 2020–2021.

Este caso se centra en la PYME nicaragüense Distribuidora El Progreso, S.A., dedicada a la venta y distribución de abarrotes, la cual solicitó un Crédito Comercial por C\$ 1,850,000 bajo dicho programa.



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



### 4.5.4. Perfil de la Empresa Solicitante (PYME)

Nombre: Distribuidora El Progreso, S.A.

Sector: Comercio mayorista de abarrotes

Ubicación: Managua

Empleados: 14

Tiempo de operación: 7 años

#### 4.5.4.1. Afectaciones Por Pandemia.

- ❖ Caída del 32% en ventas durante 2020
- ❖ Clientes morosos
- ❖ Pérdida del 18% del inventario por vencimiento
- ❖ Reducción del capital de trabajo

#### 4.5.4.2. La Empresa Solicita Financiamiento Para.

- ❖ Reposición de inventario
- ❖ Reestructuración de obligaciones de corto plazo
- ❖ Recuperación del flujo de caja

### 4.5.5. Estados Financieros de la PYME.

#### 4.5.5.1. Estado de Resultados.

Concepto	2020	2021 (Parcial)
Ventas netas	9,850,000	11,200,000



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Concepto	2020	2021 (Parcial)
Costo de ventas	7,890,000	8,950,000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,960,000</b>	<b>2,250,000</b>
Gastos operativos	1,720,000	1,865,000
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>240,000</b>	<b>385,000</b>
Gastos financieros	190,000	225,000
<b>Utilidad Neta</b>	<b>50,000</b>	<b>160,000</b>

### 4.5.5.2. Balance General 2021.

Activo	C\$	Pasivo y Patrimonio	C\$
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo A Corto Plazo</b>	
Efectivo	180,000	Proveedores	1,260,000
Cuentas por cobrar	820,000	Obligaciones bancarias	950,000
Inventario	1,500,000	<b>Total Pasivo A Corto Plazo</b>	<b>2,210,000</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,500,000</b>		
		<b>Patrimonio</b>	
<b>Activo No Corriente</b>		Capital social	1,100,000
Mobiliario y equipo	430,000	Utilidades retenidas	-50,000
Vehículos	340,000	<b>Total Patrimonio</b>	<b>1,050,000</b>
<b>Total Activo No Cte.</b>	<b>770,000</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3,270,000</b>	<b>TOTAL P + P</b>	<b>3,270,000</b>



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### ***4.5.6. Análisis Financiero Hecho Por BANPRO.***

#### **4.5.6.1. Liquidez.**

La razón corriente calculada para Distribuidora El Progreso, S.A. es de 1.13, resultado de dividir los activos corrientes (C\$ 2,500,000) entre los pasivos a corto plazo (C\$ 2,210,000). Este indicador muestra que, por cada córdoba de deuda exigible en el corto plazo, la empresa posee C\$ 1.13 en activos de rápida conversión.

Si bien el valor es ligeramente superior a 1, refleja una liquidez ajustada, indicando que la empresa cuenta con recursos apenas suficientes para cubrir sus obligaciones inmediatas. En el contexto postpandemia 2021, esta situación es frecuente en PYMES afectadas por disminución de ventas y rotación más lenta del inventario.

Para efectos del análisis de riesgo operativo, un nivel de liquidez tan estrecho representa una señal de precaución para BANPRO, ya que incrementa la posibilidad de retrasos en pagos y limita la capacidad de la empresa para absorber imprevistos financieros u operativos.

#### **4.5.6.2. Endeudamiento.**

El nivel de endeudamiento de la empresa se situó en 67%, resultado de dividir el pasivo total (C\$ 2,210,000) entre el total de activos (C\$ 3,270,000). Este indicador revela que más de dos tercios de los activos están financiados mediante deuda, lo cual representa un alto grado de apalancamiento para una PYME del sector comercial.

Este nivel de endeudamiento es considerado riesgoso, ya que expone a la empresa a una mayor presión financiera, especialmente en períodos de recuperación económica como el año 2021, cuando los márgenes operativos aún eran reducidos.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Un alto apalancamiento incrementa la probabilidad de incumplimiento ante caídas en ventas, retrasos en cobranza o aumentos en costos, elementos comunes en el entorno post-pandemia.

Para BANPRO, este indicador exige una evaluación más estricta del comportamiento histórico de pago y de la capacidad real de generación de flujo de caja antes de otorgar financiamiento adicional.

### **4.5.6.3. Rentabilidad.**

El margen neto obtenido por la empresa en 2021 fue del 1.4%, calculado a partir de una utilidad neta de C\$ 160,000 sobre ventas por C\$ 11,200,000. Este porcentaje es considerablemente bajo, reflejando que la empresa apenas genera utilidad después de deducir sus costos y gastos totales.

Esta estrechez en los márgenes de ganancia es característica de PYMES que enfrentaron costos operativos elevados, disminución en volúmenes de venta y necesidad de asumir créditos de corto plazo durante el período de pandemia. Un margen tan reducido implica vulnerabilidad, ya que deja escaso espacio para absorber pérdidas inesperadas o variaciones en la demanda.

Para BANPRO, esta rentabilidad limitada se traduce en un riesgo operativo significativo, ya que la capacidad de pago del crédito depende de que la empresa logre sostener o incrementar sus ventas, mejorar su eficiencia operativa y controlar sus gastos.

La baja rentabilidad también obliga al banco a imponer condiciones adicionales de seguimiento y monitoreo para reducir la probabilidad de incumplimiento.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### ***4.5.7. Proceso de Análisis Crediticio en BANPRO 2021.***

BANPRO utiliza un sistema digital llamado PCRS 2.0 (Promerica Credit Risk System), que durante postpandemia presentó los siguientes riesgos operativos detectados:

#### **4.5.7.1. Riesgos Operativos Internos.**

Durante el proceso de evaluación crediticia realizado por BANPRO en el marco del programa *PYMES Resurge*, se identificaron diversos riesgos operativos internos que influyeron directamente en la calidad del análisis y en la eficiencia del proceso crediticio. Uno de los principales problemas fue la presencia de errores de digitación en la información financiera, derivados tanto del volumen elevado de solicitudes en 2021 como de la transición hacia sistemas más digitalizados.

Estos errores, aunque aparentemente simples, pueden alterar significativamente los resultados del análisis crediticio, afectando la evaluación de liquidez, endeudamiento o rentabilidad, lo que incrementa la probabilidad de aprobar operaciones mal estructuradas.

Otro riesgo frecuente fue la duplicación de documentación dentro de los expedientes electrónicos, situación que complicaba la revisión por parte de analistas y generaba inconsistencias entre la información física y digital. Esto no solo retrasaba los tiempos de aprobación, sino que aumentaba el riesgo de que se omitieran documentos fundamentales o se procesaran versiones incorrectas.

A ello se sumaron retrasos en las visitas de verificación debido a las restricciones de movilidad aún vigentes en el contexto post-pandemia, lo que impedía confirmar oportunamente la información declarada por la PYME respecto a inventarios, infraestructura o capacidad operativa.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



El uso intensivo de plataformas digitales reveló fallas asociadas a archivos escaneados ilegibles, especialmente facturas y estados financieros, que dificultaban su procesamiento y limitaban la calidad de la evidencia documental. Se identificaron casos de clasificación incorrecta de garantías, situación que afecta la valoración del riesgo crediticio y puede inducir al banco a asumir exposiciones mayores de las previstas.

Todos estos elementos reflejan la importancia de fortalecer los controles internos y la capacitación del personal para mitigar riesgos operativos en el proceso de otorgamiento de créditos.

### **4.5.7.2. Riesgos Operativos Externos Asociados a la PYME.**

Los riesgos externos que afrontó Distribuidora El Progreso, S.A. que incrementaron su exposición al riesgo operativo y, por ende, la necesidad de un análisis más exhaustivo por parte de BANPRO. El principal riesgo identificado fue la inestabilidad del flujo de caja, producto de la caída en ventas durante la pandemia y la lenta recuperación del consumo en el año 2021. Dicha variabilidad afectaba su capacidad para mantener niveles óptimos de inventario, cumplir con sus obligaciones financieras y sostener operaciones diarias sin recurrir a financiamiento de corto plazo.

La empresa mantenía una cartera significativa de clientes morosos, consecuencia directa de la crisis económica post-COVID. Este factor incrementaba la incertidumbre respecto a la recuperación de cuentas por cobrar y afectaba la planeación operativa del negocio. Un riesgo relevante fue la variabilidad del inventario, impactado por la volatilidad de proveedores internacionales que enfrentaban problemas de importación, encarecimiento de productos y retrasos logísticos. Esto provocaba fluctuaciones en los costos y disponibilidad de mercancías, afectando la continuidad de abastecimiento para la empresa.



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



La entidad operaba dentro de un entorno económico caracterizado por incertidumbre macroeconómica, donde la recuperación desigual, la presión inflacionaria y la inestabilidad en los mercados regionales aumentaban la probabilidad de interrupciones en la cadena de suministro y afectaban los patrones de consumo. Estos riesgos externos, ajenos al control directo de la empresa, elevaban su vulnerabilidad y exigían que BANPRO implementara medidas de seguimiento más estrictas y estrategias de mitigación específicas antes y después de otorgar el crédito.

### **4.5.8. Evaluación Crediticia Final Realizada por BANPRO**

Monto solicitado: C\$ 1,850,000

Destino: capital de trabajo e inventario

Garantía propuesta:

- ❖ Hipoteca sobre bodega valorada en C\$ 2,000,000
- ❖ Prenda mercantil sobre inventario

<b>Variable Evaluada</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado PYME</b>
Liquidez	25%	18%
Rentabilidad	15%	9%
Historial crediticio	20%	15%
Endeudamiento	20%	12%
Gestión Operativa	20%	17%
<b>Puntaje Final</b>	<b>100%</b>	<b>71% (Aprobado Condicionado)</b>



### ***4.5.9. Decisión Del Comité De Crédito***

La PYME fue aprobada con condiciones bajo el programa PYMES Resurge, debido a:

- ❖ Garantía hipotecaria suficiente
- ❖ Recuperación progresiva en ventas 2021
- ❖ Historial de pagos aceptable
- ❖ Alta afectación COVID (aplicable al programa especial)

Condiciones impuestas por BANPRO:

- ❖ Presentar estados financieros auditados cada 6 meses.
- ❖ Mantener un nivel mínimo de inventario (C\$ 1.2 millones).
- ❖ Participar en un programa de capacitación bancaria sobre gestión financiera.
- ❖ Uso obligatorio de Banca en Línea para reducir riesgo operativo documental.

### ***4.5.10. Análisis de la Evaluación y Decisión del Comité de Crédito***

La evaluación crediticia realizada por BANPRO a la empresa Distribuidora El Progreso, S.A. constituye un proceso integral en el cual se valoraron las condiciones financieras, operativas y contextuales de la PYME, especialmente considerando el escenario económico de recuperación postpandemia en 2021. El análisis se llevó a cabo bajo los lineamientos del programa “PYMES Resurge”, el cual permitía flexibilizar ciertas condiciones crediticias para negocios afectados por el COVID-19, siempre y cuando cumplieran parámetros mínimos de solvencia, liquidez y capacidad de pago. En este contexto, BANPRO aplicó su modelo interno de calificación de riesgo, asignando un puntaje final de 71%, equivalente a una aprobación condicionada, que refleja un riesgo moderado al momento de otorgar el financiamiento.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



En primer lugar, BANPRO evaluó la solicitud crediticia de C\$ 1,850,000 destinada al fortalecimiento del capital de trabajo y reposición de inventario, elementos fundamentales para estabilizar el flujo de caja de la empresa. La garantía ofrecida por la PYME fue catalogada como suficiente y adecuada, lo que contribuyó a compensar parcialmente los riesgos identificados en los indicadores financieros. Para el banco, la existencia de una garantía sólida reducía la exposición crediticia y aseguraba un respaldo tangible ante un eventual incumplimiento.

BANPRO determinó que la empresa presentaba debilidades que incrementaban el riesgo operativo. Entre ellas destacan: un nivel de endeudamiento del 67%, una razón de liquidez de 1.13, y un margen neto de apenas 1.4%, indicadores que reflejan vulnerabilidad financiera y dependencia significativa de financiamiento externo. Si bien las ventas mostraban una tendencia de recuperación durante 2021, el banco consideró que esta mejora todavía no estaba consolidada, por lo que la capacidad de pago debía ser monitoreada de forma constante.

Se valoró el impacto de la pandemia la operación diaria de la PYME, la capacidad de adaptación mostrada por la empresa y el historial de cumplimiento previo con entidades financieras. BANPRO destacó que la empresa mantenía un historial de pagos aceptable, no presentaba antecedentes de mora prolongada y había implementado ajustes operativos internos que favorecían su resiliencia financiera.

Con base en estos elementos, el Comité de Crédito decidió aprobar el crédito de forma condicionada, estableciendo requisitos adicionales orientados a mitigar el riesgo operativo y fortalecer la transparencia de la información presentada por la empresa.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Entre estas condiciones se incluyó: la presentación periódica de estados financieros auditados cada seis (6) meses, la obligación de mantener un nivel mínimo de inventario que respalde la actividad comercial, la participación en un programa de capacitación financiera, y el uso obligatorio de la plataforma digital de BANPRO para garantizar la integridad documental.

Estas medidas respondieron a la necesidad de reducir errores de registro, mejorar el seguimiento post-desembolso y garantizar una comunicación más eficiente entre la empresa y el banco.

### ***4.5.11.Resultados Del Seguimiento 2021.***

Tras nueve (9) meses del crédito:

<b>Indicador</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Ventas mensuales promedio	C\$ 840,000	C\$ 1,150,000
Morosidad interna	12%	4%
Liquidez corriente	1.13	1.46
Margen neto	1.4%	3.1%

BANPRO redujo su riesgo operativo por:

- ❖ Digitalización del expediente
- ❖ Visitas programadas y automatizadas
- ❖ Cruce de información con DGI
- ❖ Sistema de alertas tempranas



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



### **4.5.11.1. Análisis de los Resultados.**

Los resultados obtenidos a partir del proceso de evaluación crediticia reflejan una situación financiera que, si bien muestra ciertos indicadores aceptables, también evidencia debilidades significativas que afectan la solidez de la PYME.

Por un lado, la entidad comercial presenta niveles adecuados de liquidez operativa, lo que le permite cumplir con sus obligaciones de corto plazo; sin embargo, esta fortaleza se ve contrarrestada por un nivel de endeudamiento elevado, que incrementa la presión financiera y reduce su margen de maniobra ante situaciones adversas.

De esta manera, la rentabilidad reportada es considerablemente baja, lo que limita la capacidad del negocio para generar utilidades sostenibles que respalden un crédito de mayor magnitud o mayor riesgo.

En cuanto a la gestión interna, los resultados muestran que existen fallas en los procesos operativos y administrativos que pueden comprometer la calidad de la información presentada y, por ende, la confiabilidad del análisis crediticio.

Problemas como errores de digitación, documentos duplicados o ilegibles y clasificaciones de garantías incorrectas generan incertidumbre en la valoración del riesgo y demandan una mayor carga de verificación por parte del banco. Estos elementos incrementan los costos operativos de la evaluación y pueden afectar la calificación final del crédito.

Los resultados también evidencian la influencia de factores externos, como la inestabilidad del flujo de caja y los efectos postpandemia en la cartera de clientes, los cuales afectan directamente la capacidad de pago de la PYME.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Esta vulnerabilidad externa, combinada con los riesgos operativos internos y con los indicadores financieros ajustados, conduce a una evaluación crediticia conservadora por parte de BANPRO y justifica la necesidad de establecer condiciones más estrictas, garantías adicionales o un monto crediticio reducido.

Pudiendo observar que los resultados si bien la empresa presenta ciertas fortalezas operativas, no cuenta con una posición suficientemente robusta para acceder a un crédito de alto riesgo sin medidas de mitigación adecuadas.

### ***4.5.12. Análisis de la Relevancia Sobre el Estudio del Presente Caso de Distribuidora El Progreso, S.A.***

La evaluación integral del caso permite comprender la situación financiera y operativa de la PYME presenta un equilibrio delicado entre fortalezas puntuales y debilidades estructurales que influyen directamente en su acceso al crédito.

Los indicadores financieros evidencian que, aunque la empresa mantiene una liquidez razonable para responder a sus compromisos inmediatos, su nivel de endeudamiento es elevado y su rentabilidad resulta insuficiente para sostener un crecimiento sostenido o para respaldar adecuadamente nuevas obligaciones crediticias. Estos factores limitan de manera significativa su capacidad de asumir deuda adicional bajo condiciones de riesgo moderado o alto.

Por otro lado, los riesgos operativos internos detectados constituyen un obstáculo importante en la confiabilidad de la información presentada a la entidad bancaria. Errores en la digitación, documentación duplicada o incompleta y fallas en la clasificación de garantías generan incertidumbre técnica en el proceso de análisis, lo que obliga al banco a adoptar un enfoque más



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



conservador en su evaluación. Esto demuestra la necesidad urgente de fortalecer los controles internos y mejorar los procedimientos de gestión documental para garantizar la transparencia y la precisión de los datos.

De igual forma, los riesgos externos asociados a la actividad económica de la PYME continúan afectando su estabilidad, especialmente por la volatilidad del flujo de caja, la morosidad de los clientes y el impacto de las condiciones macroeconómicas post-COVID. Estos elementos externos, sumados a las debilidades financieras y operativas evidenciadas, llevan a la conclusión de que la empresa requiere implementar mejoras estructurales y estrategias de mitigación antes de ser considerada para un financiamiento más amplio o favorable.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



### V. Conclusiones

El análisis de la gestión de riesgos operativos en los créditos otorgados a PYMES por BANPRO durante el período de postpandemia 2021 permitió evidenciar la estrecha relación entre las operaciones bancarias, los marcos regulatorios y las afectaciones económicas derivadas de la crisis sanitaria global.

En atención al primer objetivo específico, se logró comprender las generalidades de las operaciones bancarias y la tipología de riesgos que intervienen en el otorgamiento de crédito, destacando la relevancia que adquieren los riesgos operativos, tecnológicos, legales y crediticios en un entorno caracterizado por cambios acelerados y mayores exigencias de control institucional.

Se identificó un marco normativo robusto compuesto por normativas nacionales (SIBOIF, Ley 561, Ley 977) e internacionales (Basilea II, III, NIIF 9), las cuales establecen lineamientos esenciales para la evaluación, mitigación y supervisión de riesgos operativos. Dichas regulaciones fortalecen los mecanismos de control del sector financiero y obligan a las instituciones a mantener prácticas de transparencia, suficiencia de capital y monitoreo continuo de sus carteras, particularmente en segmentos de mayor vulnerabilidad como las PYMES.

El estudio del caso práctico permitió comprender de manera aplicada los riesgos operativos que enfrentó BANPRO al analizar, aprobar y dar seguimiento a créditos PYME en 2021. El caso evidenció la influencia de factores como la digitalización acelerada, el incremento de la morosidad, la presión operativa interna y el aumento de riesgos tecnológicos y reputacionales. A partir de ello, se observó que la gestión de riesgos operativos es indispensable para garantizar decisiones crediticias más sólidas, reducir pérdidas potenciales y mejorar la resiliencia institucional ante escenarios de crisis.



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



De forma general, la investigación demuestra que la gestión integral del riesgo operativo constituye un componente estratégico del sistema financiero nicaragüense, y su fortalecimiento resulta fundamental para garantizar la estabilidad bancaria y el acceso sostenible al crédito por parte de las PYMES.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



### VI. Referencias

- Armendariz, C., Aguilar, P., & Duchi, B. (2018). El microcrédito como activador del emprendimiento en Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 232–237.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2018, agosto 27). Texto Consolidado, Ley N°. 316, Ley de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras. *La Gaceta Oficial*, 164.  
[https://www.leybook.com/doc/33940?utm\\_source](https://www.leybook.com/doc/33940?utm_source)
- Banco de Pagos Internacionales. (2006). *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. Bank for International Settlements. [https://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)
- Banco de Pagos Internacionales. (2010). *Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*. Bank for International Settlements.  
[https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf)
- BANPRO. (2017, julio 18). *Banpro—Grupo Promerica | Nicaragua*. Banpro Grupo Promerica.  
[https://www.banprogrupopromerica.com.ni/banca-de-personas/creditos/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.banprogrupopromerica.com.ni/banca-de-personas/creditos/?utm_source=chatgpt.com)
- BANPRO. (2021). *Informe de Estados Financieros Consolidados*. Deloitte.  
[https://www.banprogrupopromerica.com.ni/media/1162705/tenedora-banpro\\_-informe-de-eeff\\_2021.pdf](https://www.banprogrupopromerica.com.ni/media/1162705/tenedora-banpro_-informe-de-eeff_2021.pdf)
- BCN. (2005). LEY No. 561, LEY GENERAL DE BANCOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS Y GRUPOS FINANCIEROS. *La Gaceta Oficial*.



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



- BCN. (2021). *Informe de Estabilidad Financiera*. Banco Central de Nicaragua. <https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera2.pdf>
- BID. (2021). *INFORME ANUAL* [Banco Interamericano de Desarrollo]. [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-anual-del-Banco-Interamericano-de-Desarrollo-2021-Resena-del-ano.pdf?utm\\_source](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-anual-del-Banco-Interamericano-de-Desarrollo-2021-Resena-del-ano.pdf?utm_source)
- Burguillo, R. V. (2016, febrero 14). Apertura de crédito. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/apertura-de-credito.html>
- Campsteyn, G., Reyes, C., & Mateo, D. (2022). Análisis de impacto en el sistema financiero dominicano: Requerimiento de Capital por Riesgo Operacional (ORC) con metodología de Basilea III. *SUPERINTENDENCIA DE BANCOS REPÚBLICA DOMINICANA*.
- Carmona, D., & Chávez, J. (2015). *Factoring: Alternativa de Financiamiento como Herramienta de Apoyo para las Empresas de transporte de Carga Terrestre en Bogotá*. 7(1), 27–53. <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2015.7.1.2>
- Chen, J. (2025, octubre 13). *Understanding Credit Facilities: Types, How They Work, and Key Benefits*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/creditfacility.asp>
- CONAMI. (2013, noviembre 8). *NORMA SOBRE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS*. Legislación de Nicaragua. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/NormaWeb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/0e3586d638948d3906257c4300788625?OpenDocument>



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



- Díez, J. A. (2015, diciembre 14). *El incumplimiento normativo como riesgo*. Auditool.  
<https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/el-incumplimiento-normativo-como-riesgo>
- IASB. (2014). NIIF 9 Instrumentos Financieros. En *Norma Internacional de Información Financiera*.  
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/amendments/spanish/2014/niif-9-instrumentos-financieros.pdf>
- Lindemulder, G., & Kosinski, M. (2024, agosto 12). *¿Qué es la ciberseguridad?* / IBM. IBM.  
<https://www.ibm.com/es-es/think/topics/cybersecurity>
- Martínez, A. Y., & Ruiz, O. E. (2018). *Operaciones Bancarias: Procedimiento en la gestión de carta de crédito* [Tesis]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8306>
- Menezes, R. (2024, noviembre 21). *Gestión de Riesgos Bancarios* / Qintess. La Gestión de Riesgos Bancarios es el proceso mediante el cual las instituciones financieras identifican, analizan, monitorean y mitigan riesgos que puedan comprometer su estabilidad y seguridad financiera. <https://www.qintess.com/es/insight/gestion-de-riesgos-bancarios>
- Morales, F. C. (2020, mayo 24). Operación bancaria. *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/operacion-bancaria.html>
- Rodríguez, I. (2014, noviembre 28). *¿Qué es el riesgo operativo?* Auditool.  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/que-es-el-riesgo-operativo>



## **Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



Rossi, G. (2013). LA VOLATILIDAD EN MERCADOS FINANCIEROS Y DE COMMODITIES UN REPASO DE SUS CAUSAS Y LA EVIDENCIA RECIENTE. *INVENIO*, 16(30), 59–74.

Saralosa, J. (2024). *Operaciones bancarias activas y operaciones bancarias pasivas—Qué es, definición y preguntas frecuentes*. Ikusmira. <https://ikusmira.org/p/operaciones-bancarias-activas-y-operaciones-bancarias-pasivas>

SIBOIF. (2006, junio 27). *NORMA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS*. Legislación de Nicaragua. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/618F8F0036EDF15A06257567005A4FE7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/618F8F0036EDF15A06257567005A4FE7?OpenDocument)

SIBOIF. (2008). Resolución N° CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008. *BCN*. [https://www.superintendencia.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/547-1\\_norma\\_sobre\\_gestion\\_de\\_riesgo\\_crediticio\\_20.08.08\\_artos\\_refundidos\\_act\\_29-08-19.pdf?utm\\_source](https://www.superintendencia.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/547-1_norma_sobre_gestion_de_riesgo_crediticio_20.08.08_artos_refundidos_act_29-08-19.pdf?utm_source)

SIBOIF. (2010). *NORMA SOBRE GESTION DE RIESGO OPERACIONAL*. [http://siboif.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/CD-SIBOIF-611-1-ENE22-2010.pdf?utm\\_source](http://siboif.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/CD-SIBOIF-611-1-ENE22-2010.pdf?utm_source)

Soria, A. (2008). *El Contrato de Leasing: Algunos Apuntes Acerca de su Actual Regulación en el Perú*. 30, 379–388.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Staub, O. (2022, enero 28). *Traditional Banking vs. Modern Banking: The Differences*. Qonto - Blog. <https://qonto.com/en/blog/business-management/banking/traditional-vs-modern-banking>

Urcuyo, R. (2012). *Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua*. BCN. [https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/DT-21\\_Microfinanzas\\_y\\_pequenos\\_y\\_medianos\\_productores.pdf](https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/DT-21_Microfinanzas_y_pequenos_y_medianos_productores.pdf)

Vereinte Nationen, Konrad-Adenauer-Stiftung, & Inter-American Development Bank (Eds.). (2020). *Recuperación económica tras la pandemia COVID-19: Empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del comercio electrónico y digital*. Naciones Unidas, CEPAL.



**Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES  
Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021**



**VII. Anexos**

**CONTRATO DE CRÉDITO COMERCIAL A PYMES**

**BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. – BANPRO**

**CONTRATO DE CRÉDITO No. 2021–PYME–4587**

En la ciudad de Managua, República de Nicaragua, a los quince días del mes de noviembre del año dos mil veintiuno, comparecen por una parte **BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. (BANPRO)**, institución bancaria legalmente constituida conforme las leyes de la República de Nicaragua, con domicilio legal en Managua, representada en este acto por el Lic. **Marco Antonio Gutiérrez**, Gerente de Banca Comercial, quien en adelante se denominará **EL BANCO**.

Y por la otra parte, comparece **DISTRIBUIDORA EL PROGRESO, S.A.**, RUC 2719004560001X, debidamente representada por su gerente general, **Sr. Carlos Javier Alvarado Jiménez**, mayor de edad, empresario, con domicilio en el Barrio Monseñor Lezcano, Managua, quien en adelante se denominará **EL CLIENTE**.

Ambas partes manifiestan encontrarse con capacidad legal suficiente para celebrar este contrato, y acuerdan lo siguiente:

**CLÁUSULAS**

**PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO**

Por medio del presente instrumento, **EL BANCO** otorga a **EL CLIENTE** un **crédito comercial para capital de trabajo**, destinado a financiar reposición de inventario e inversión operativa, según evaluación financiera realizada por BANPRO.



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



### SEGUNDA: MONTO DEL CRÉDITO

El crédito se concede por un monto total de:

C\$ 1,850,000.00 (Un millón quinientos mil córdobas netos)

Mismo que será desembolsado en una sola exhibición a la cuenta comercial No. **100-556789-01** de EL CLIENTE.

### TERCERA: PLAZO

El plazo total del crédito será de **36 meses**, contados a partir de la fecha de desembolso.

### CUARTA: TASA DE INTERÉS

**Interés ordinario:** Tasa fija anual del **14%**, calculada sobre saldos.

**Interés moratorio:** En caso de atraso, se aplicará un recargo del **4% adicional**, para un total de **18% anual** sobre las cuotas vencidas.

**Método de cálculo:** Sistema francés (cuotas iguales mensuales).

### QUINTA: FORMA DE PAGO

EL CLIENTE se compromete a pagar 36 cuotas mensuales equivalentes, que incluyen intereses y amortización a capital.

El pago deberá efectuarse mediante **cargo automático** autorizado por EL CLIENTE a su cuenta empresarial en BANPRO.

### SEXTA: GARANTÍAS

Como respaldo del crédito, EL CLIENTE constituye a favor de BANPRO las siguientes garantías:



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



### 1. Garantía hipotecaria

Inmueble ubicado en Residencial Las Colinas, Managua.

Avalúo comercial actualizado: **C\$ 2,00,000.00.**

Libre de gravámenes, según certificación del Registro Público.

### 2. Garantía mobiliaria

Inventario comercial valorado en **C\$ 850,000.00.**

Debidamente registrado en el Sistema de Garantías Mobiliarias.

### 3. Garantía solidaria

Fiador solidario: **Juan Carlos Rivas Castillo**, comerciante.

### SÉPTIMA: COMISIONES Y GASTOS

Comisión de desembolso: **1.5% del monto aprobado.**

Gastos administrativos, verificación y revisión documental: **C\$ 5,500.00.**

Gastos notariales y registrales por cuenta del CLIENTE.

### OCTAVA: OBLIGACIONES DE EL CLIENTE

Presentar **estados financieros trimestrales** actualizados.

Mantener **póliza de seguro contra incendio** sobre el inmueble hipotecado, endosada a favor de BANPRO.

Informar cualquier variación relevante en:



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



flujo de caja,

estructura de capital,

inventario,

operación del negocio.

Permitir visitas periódicas de supervisión y control por parte del BANCO.

Utilizar el crédito únicamente para los fines declarados (capital de trabajo).

### NOVENA: RIESGOS OPERATIVOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Conforme evaluación del BANCO, se identifican riesgos operativos en la empresa. EL

CLIENTE se compromete a:

Digitalizar correctamente su documentación contable.

Implementar controles internos para evitar duplicidad y error de digitación.

Estandarizar el registro de garantías e inventarios.

Mantener registros contables legibles y auditables.

Reforzar la gestión de sus cuentas por cobrar.

### DÉCIMA: INCUMPLIMIENTO

Se considerará incumplimiento cuando EL CLIENTE:

Se atrase en dos cuotas consecutivas.

Oculte o altere información financiera.

Venda o modifique las garantías sin autorización del BANCO.



## Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



Utilice los fondos para un fin no autorizado.

Descubra irregularidades operativas graves que comprometan la solvencia del negocio.

En estos casos, el BANCO podrá:

Declarar **vencimiento anticipado** del crédito.

Ejecutar judicial o extrajudicialmente las garantías.

Aplicar intereses moratorios y gastos de cobranza.

### DÉCIMA PRIMERA: CLÁUSULA DE REESTRUCTURACIÓN

En caso de deterioro razonable del flujo de caja derivado de factores externos, EL CLIENTE podrá solicitar una **reestructuración**, sujeta a evaluación técnica y normativa del BANCO.

### DÉCIMA SEGUNDA: CONFIDENCIALIDAD

Ambas partes acuerdan mantener absoluta reserva sobre la información financiera, contable y comercial que se derive de este contrato.

### DÉCIMA TERCERA: LEGISLACIÓN APLICABLE

El presente contrato se rige por:

Ley General de Bancos, Instituciones Financieras y Grupos Financieros (Ley 561).

Normativa de Gestión de Riesgos Operativos de la SIBOIF.

Código de Comercio de Nicaragua.

### DÉCIMA CUARTA: JURISDICCIÓN



## SEMINARIO DE GRADUACIÓN



Para cualquier controversia, las partes se someten a los tribunales de la ciudad de Managua.

### FIRMAS

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes de su contenido y validez legal, lo firman en dos ejemplares del mismo tenor.

---

Lic. Marco Antonio Gutiérrez

Gerente de Banca Comercial

---

Sr. Carlos Javier Alvarado Jiménez

Gerente General

---

Juan Carlos Rivas Castillo

FIADOR



# Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021



## Juntos Vamos a Superarlo

Unamos esfuerzos para apoyar a familias vulnerables y escasos recursos afectados por el Covid-19.

Para ayudar ingresa a:  
[www.juntosvamosasuperarlo.org](http://www.juntosvamosasuperarlo.org)

2255-9595  
[www.banprogrupopromerica.com.ni](http://www.banprogrupopromerica.com.ni)





# SEMINARIO DE GRADUACIÓN





# Análisis de la Gestión De Riesgos Operativos En Créditos Otorgados A PYMES Por BANPRO En Nicaragua Durante El Período De Postpandemia 2021





# SEMINARIO DE GRADUACIÓN





*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



