

# Gestión de crédito de la financiera FINICSA, Sucursal Ocotal, Nueva Segovia, Nicaragua

Blanca Mayquel Calero Castro<sup>1</sup>

Rosmery Edith Moreno Morán<sup>2</sup>

Beverly Castillo Herrera<sup>3</sup>

## RESUMEN

El presente trabajo analiza la gestión de crédito que realiza la financiera FINICSA (Financiamiento para el desarrollo de Nicaragua) Sucursal de Ocotal en el año 2017 para dar sugerencias que mejoren el funcionamiento en el servicio a los clientes. La investigación es cuali-cuantitativa. El universo de estudio son 234 clientes, de la sucursal de Ocotal. Para la recopilación de la información se aplicaron entrevistas, encuestas y una guía de observación. Los ejes teóricos del estudio son: Financiera, Gestión de crédito y Proceso de recuperación de cartera. La hipótesis planteada se cumplió en un 69% de los clientes que afirman si se les brinda un buen seguimiento, lo que influye en una buena recuperación de la cartera de FINICSA. Las principales estrategias que se proponen para mejorar el servicio a los clientes son: Reorganización del procedimiento de aprobación de crédito, reducción del tiempo de espera de aprobación de los créditos, diseño de un plan de seguimiento a clientes morosos, diseño de una estrategia de publicidad, diseño de un plan de reclutamiento de personal para la financiera y diseño de un plan de seguimiento desde que se le aprueba el préstamo al cliente hasta concluir con la liquidación del crédito

**Palabras claves:** Gestión, Crédito, Financiera, Sucursal, Ocotal.

---

<sup>1</sup>UNAN – Managua FAREM – Estelí, Correo electrónico: [bmcastro890@gmail.com](mailto:bmcastro890@gmail.com)

<sup>2</sup>UNAN – Managua FAREM – Estelí, Correo electrónico: [rosmore@gmail.com](mailto:rosmore@gmail.com)

<sup>3</sup>Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad del Zulia. Maestría en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Docente titular de la UNAN – Managua, FAREM – Estelí, Correo electrónico: [beverly.castillo@yahoo.com](mailto:beverly.castillo@yahoo.com)

## **Credit management of the financial FINICSA, Ocotal Branch, Nueva Segovia, Nicaragua.**

### **ABSTRACT**

The present work analyzes the credit management carried out by the financial FINICSA (Financing for the development of Nicaragua) Ocotal's branch in the year 2017 to give suggestions that improve the functioning in the service to the clients. The research is qualitative-quantitative. The universe of study is 234 clients of the Ocotal branch. For the collection of the information, interviews, surveys and an observation guide were applied, tools that contributed to the verification and enrichment of the investigative content of the work. The theoretical axes of the study are: Financial, Credit Management and Portfolio Recovery Process. The hypothesis was fulfilled in 69% of the clients affirming that if they are given a good follow-up, which influences a good recovery of FINICSA's portfolio. The main strategies that are proposed to improve customer service are: Reorganization of the credit approval procedure, reduction of the waiting time for loan approval, design of a tracking plan for delinquent customers, design of an advertising strategy, design of a personnel recruitment plan for the financial and design of a follow-up plan from the approval of the loan to the client until the conclusion of the credit settlement.

**Keywords:** Management, Credit, Financial, Branch, Ocotal.

## Introducción

La gestión de crédito es un conjunto de etapas o actividades referidas a obtener la aprobación de un préstamo. La Financiera FINICSA (Financiamiento para el desarrollo de Nicaragua) cuenta con cuatro líneas de crédito para satisfacer la demanda de los clientes interesados y potencialmente aptos para demandar este servicio. Las líneas de crédito son: préstamos hipotecarios, personales, mejoras de viviendas y consolidación de deudas.

La gestión de crédito consta de cinco etapas claves para lograr la aprobación de un crédito, lo primero es la oferta de sus servicios a través de la promoción y publicidad. La financiera carece de un plan de promoción que permita dar a conocer a su público el giro de la empresa, la única publicidad es la referencia que dan los clientes del buen servicio que reciben de la financiera.

En la solicitud del crédito, los usuarios deben de llenar un formulario para atender su pedido, se ha detectado que muchas veces la información dada por los clientes es alterada o subjetiva, suceso relevante que impide la aprobación de un préstamo.

La etapa de evaluación y resolución crédito y es decisiva, pero muchas veces los clientes presentan sus documentos incompletos o falsos por ejemplo al presentar escrituras de una garantía impidiendo la marcha de la siguiente etapa.

Cuando se le aprueba la solicitud de préstamo al usuario algunas veces surgen inconvenientes que retrasan el otorgamiento o desembolso de esta gestión, por ejemplo: no siempre se encuentra un fiador que respalde el interés de obtener un préstamo, y poseer prendas de suficiente valor como requisito para aprobación inmediata del crédito. Cabe destacar que entre mayor es el valor de la garantía, mayor será el monto del desembolso.

Por último, un buen servicio se sustenta en aplicar un monitoreo constante simultáneamente a sus clientes, sin embargo, la financiera carece de suficiente personal que desempeñe esta función. La financiera manifiesta que da seguimiento y evaluación únicamente a los clientes que ha observado que tiene retrasos en el pago puntual de sus cuotas ya que la empresa no se da abasto para evaluar y realizar una serie de actividades que se relacionan con esta etapa.

La gestión de crédito que realizan algunas personas no siempre resulta la mejor porque el cliente no sabe invertir bien el capital del préstamo otorgado, generando insolvencia para la financiera y conflictos para el cliente por su irresponsabilidad. Este trabajo investigativo permite conocer a profundidad las principales deficiencias de la gestión de crédito para formular estrategias de mejoras y optimizar la gestión de crédito en función de brindar una buena atención a los clientes.

Dichas estrategias están basadas desde la gestión exterior como interior de la financiera es decir desde la imagen publicitaria así como la atención y asesoría facilitada a los usuarios por el personal de la empresa a los clientes y el diseño de

los servicios o productos financieros que ofrece la financiera además garantizará un servicio rápido y eficaz con el fin de satisfacer una necesidad de las personas y lograr una buena satisfacción en los usuarios.

Con respecto a lo metodológico se puede decir que el trabajo elaborado es un gran aporte para el conocimiento de otras personas, la investigación aborda el problema y detalla cada una de las etapas de la gestión de crédito de esta manera se estudia a profundidad las principales dificultades que se presentan en la gestión con el propósito de diseñar estrategias que resuelvan estos inconvenientes y agilicen la gestión de un préstamo cuando un cliente solicite los servicios. Estas estrategias están enfocadas a corregir todas las imperfecciones de cada una de las etapas de la gestión del crédito.

El diagnóstico de esta investigación permitirá perfeccionar la gestión de crédito de la financiera, sucursal de Ocotlán. Este trabajo es una herramienta que servirá de guía para el personal que labora dentro de la financiera propiciando un mejor desempeño un buen funcionamiento en el servicio que brinda a las personas.

Como objetivo general se planteó, analizar la gestión de crédito que realiza FINICSA en la Sucursal de Ocotlán en el periodo 2017 para mejorar el funcionamiento en el servicio a los clientes y proponer estrategias que mejoren el funcionamiento de la gestión de crédito de la financiera en pro de la calidad y el servicio a los clientes.

### **Los ejes teóricos que se abordan en la investigación son:**

#### **Financiera**

Las instituciones financieras sirven como intermediarios para canalizar los ahorros de los individuos, las empresas y los gobiernos hacia préstamos o inversiones. Muchas instituciones financieras pagan directa o indirectamente intereses sobre fondos depositados por los ahorradores; otras ofrecen servicios a cambio de una comisión (por ejemplo, las cuentas de cheques por las cuales los clientes pagan cuotas de servicios). (Lawrence & Gitman, 2012, pág. 29)

Algunas instituciones financieras aceptan depósitos de ahorros de los clientes y prestan este dinero a otros clientes o empresas, mientras que otras invierten los ahorros de los clientes en activos productivos, como bienes raíces o acciones y bonos; algunas más hacen ambas cosas. El gobierno exige a las instituciones financieras que operen dentro de las normas reguladoras establecidas. (Lawrence & Gitman, 2012, pág. 29)

#### **Gestión de crédito**

La gestión del crédito está constituida por un conjunto de técnicas conducentes a minimizar el costo y riesgo de los créditos que las organizaciones conceden a sus

clientes. En general en los balances de cualquier empresa se observa un rubro correspondiente a Clientes, correspondiente a lo que le adeudan sus proveedores o prestatarios. Este rubro representa un activo el cual debe caracterizarse por poder recuperarse sin riesgo de pérdida y que sea capaz de producir una rentabilidad en el plazo de su duración.(Gómez & Lamus, 2011, Pág. 25)

### **Proceso de recuperación de cartera<sup>4</sup>**

El proceso de recuperación de cartera se define como cuentas por cobrar como “aquellas cuentas que representan derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo”. También como “una función de la administración financiera del capital de trabajo, ya que coordina los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros”.

De manera contable, las cuentas por cobrar se integran por varias cuentas, las cuales se clasifican en: clientes, deudores diversos y documentos por cobrar (corto plazo).

Para estudiar el incremento de las ventas se deben analizar estas cuentas, ya que los deudores diversos se definen contablemente como aquellas personas que deben por conceptos diferentes a la venta de mercancías, por lo que el saldo de esta cuenta no se debería contemplar para la determinación del estudio; del mismo modo, de los documentos por cobrar se tendría que identificar cuáles fueron por la venta de mercancías para comprender mejor cuáles son las cuentas que intervienen en la venta o productos a crédito.

Entonces, los clientes son aquellas personas que deben por conceptos de venta de mercancías sin tener una garantía documental, esto es elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros”.

### **Materiales y métodos**

Esta investigación es aplicada, porque trata sobre una problemática específica y propone soluciones al problema que se está investigando. Según el enfoque filosófico esta es una investigación de tipo Cualit-Cuantitativa o mixta, porque estudia a profundidad el desarrollo de cada una de las etapas de la gestión de crédito posteriormente en base al problema que se está estudiando se brindarán sugerencias, además permitirá a la institución optimizar su desempeño. También se evalúa desde la óptica de los clientes la gestión de crédito de la financiera,

---

<sup>4</sup> Robles, Carlos (2012). Fundamentos de la Administración Financiera. Red Tercer Milenio, p. 112-113 México. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>.

definiendo una hipótesis y utilizando la encuesta para la recolección de datos cuantitativos.

La muestra cuantitativa está conformada por un universo de estudio de 234 clientes activos y registrados en el sistema de la financiera, aplicando dicha fórmula para calcular el tamaño de la muestra con un margen de error 5% y un nivel de confianza del 95 % donde se obtuvo un tamaño de la muestra de 63 clientes.

También se aplicaron entrevistas dirigidas a la analista de crédito y clientes de la financiera. Se consultaron distintas fuentes bibliográficas de varios libros y trabajos de curso para ampliar los conocimientos y redactar con objetividad el contenido investigativo de la información.

## **Resultados**

La Financiera FINICSA (Financiamiento para el desarrollo de Nicaragua). Desde marzo de 2005 existe FINICSA. Está formada por el aporte de cuatro socios, un representante legal. Se constituyó bajo las políticas institucionales esas están constituidas en escritura pública autorizada, en la cual hay estatutos legales.

La Financiera brinda sus servicios a nivel local, es decir a la población de Ocotol, sin embargo, existen sus casos excepcionales con la condición que presentan una hipoteca. Es una institución dedicada a facilitar servicios financieros a sus clientes ésta actúa como intermediario financiero la cual se encuentra regulada por el Ministerio de gobernación y Superintendencia de los bancos.

La misión de FINICSA es satisfacer las necesidades de los clientes con confianza y solidez, ofreciendo productos servicios financieros de alta calidad, a través de un equipo de trabajo comprometido que brinda asesoría personalizada, ágil y oportuna. También incluye el análisis de todas las solicitudes recepcionadas, concesión y recuperación de la cartera que posee la Financiera.

La visión de FINICSA es ser la entidad financiera líder en el sector, posicionándonos como la mejor alternativa para los clientes en Nicaragua, logrando su fidelidad al brindarles productos y servicios de calidad que contribuyan con el desarrollo económico y social del país.

En este punto es importante resaltar que, al momento de establecer la visión por parte de los accionistas de la Financiera, también se tomó en cuenta y se realizó una valoración de la optimización de la gestión de crédito, así como también la optimización del control interno de cada uno de los procesos en el momento de conceder un préstamo.

Los valores institucionales de FINICSA sobre los que se rige la Financiera están basadas en el comportamiento organizacional y las buenas prácticas que los colaboradores deben de realizar dentro de la empresa.

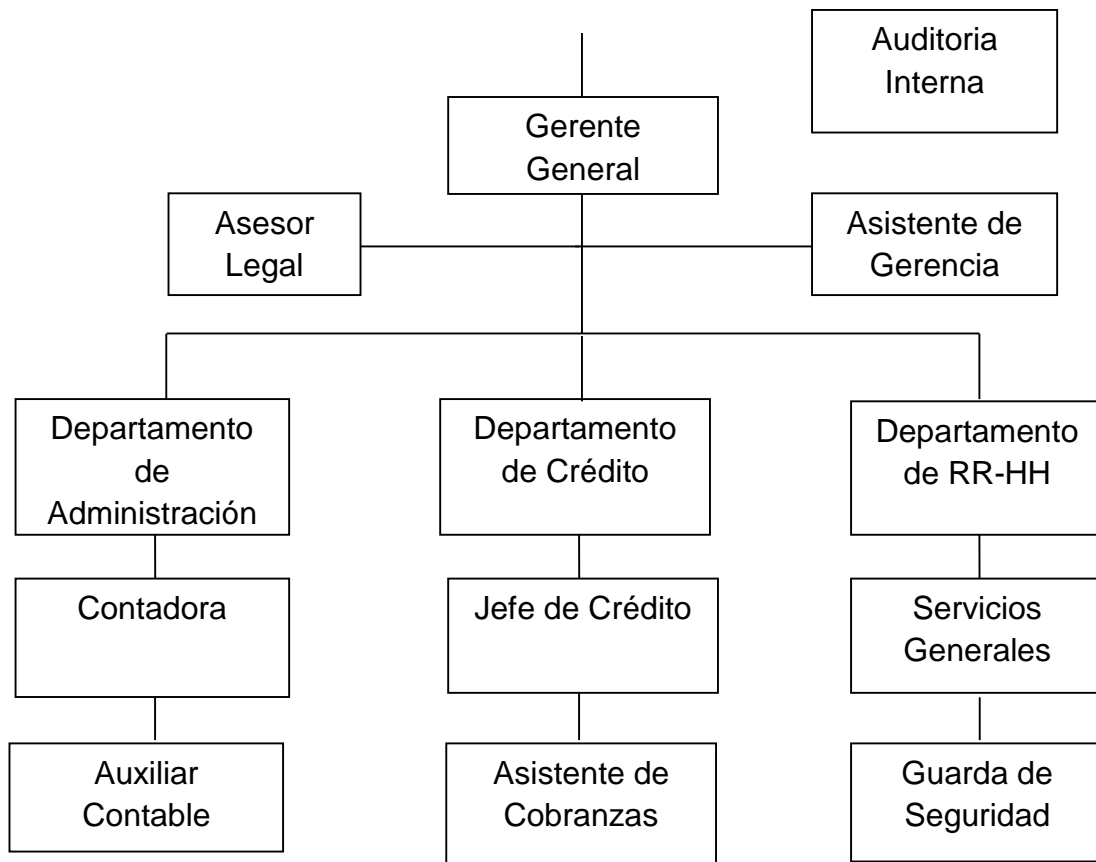
- **Honestidad:** Realizamos nuestro trabajo con transparencia, lealtad e integridad.
- **Enfoque al Cliente:** Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes a través de una asesoría profesional y responsable.
- **Respeto:** Aseguramos un trato justo a nuestros clientes y colaboradores.
- **Compromiso:** Estamos orientados al cumplimiento de los objetivos y metas, desarrollando y fortaleciendo las competencias de nuestros colaboradores.
- **Trabajo en Equipo:** Promovemos una cultura ganar-ganar entre nuestros colaboradores mediante una relación profesional enfocada al éxito.
- **Excelencia:** Capaz, eficiente, superación, calidad, Va más allá, perspicaz, da resultados, Comprometido:
- **Innovación:** Creativo, abierto al cambio, simplicidad, curioso, flexible, optimista, mejora continua.

### **Estructura organizacional de FINICSA**

La estructura del organigrama de la financiera representa una sociedad anónima. Es una sociedad mercantil inscrita y registrada para lo cual cada uno de los socios aportó capital social.

#### **Ilustración No.1. Organigrama de la Financiera FINICSA.**

Junta General  
de Accionistas



Fuente: Elaboración propia para esta investigación. 15 de Julio, 2017.

**Junta general de accionistas.** Es un elemento muy importante ya que tiene la función de administrar e inspeccionar cada acción que se desarrolle relacionada con el giro de la empresa, es necesario estar aplicar las políticas de la empresa que se formularon con el fin de llevar un estricto control de funcionamiento de la financiera para una correcta toma de decisiones. En la junta general de accionistas se encuentra la máxima autoridad que es el presidente y es el responsable de la empresa.

**Gerente general:** Sostiene el compromiso de estudiar la competencia del mercado financiero para crear actividades en pro de mejorar su participación en la oferta a los clientes. También debe de desarrollar habilidades en el análisis estratégico para mantener activa la empresa.

**Auditoria externa:** Es de vital importancia que se programen auditorías externas para la supervisión de todos los movimientos y transacciones que se ejecutan en la financiera de cada crédito aprobado en relación a cada cliente con el fin de controlar, regular y corregir cualquier anomalía que perjudique el desempeño de la financiera para lo cual se contratan los servicios profesionales de un auditor y de esta manera tener una opinión más concreta acerca del estado en que se encuentra la financiera.



**Asesor legal:** Garantiza la legalidad en las operaciones de la empresa. Brinda asesoría en la gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil. También estudia las negociaciones y establece contratos y resolución de cualquier problema legal. El asesor legal es uno de los accionistas de la financiera por ende tiene un contrato permanente, y su función de guiar al personal en cualquier decisión relacionada con la gestión de crédito es parte de su aporte y ocupación que desempeña en pro del trabajo de la empresa.

**Departamento de crédito:** El departamento de crédito y cobranza tiene como asignación un control riguroso de todos los créditos aprobados así como también la recuperación de cartera éstos. La recuperación óptima del crédito implica que los analistas de créditos deben planear las cobranzas de la mejor manera.

**Jefe de crédito:** Es el encargado de los sistemas que minimizan el riesgo de las decisiones en base a la aprobación de préstamos otorgados por la financiera, por eso es importante realizar una correcta revisión y estudio de cada solicitud que ingresa a la financiera donde el asistente de crédito colabora con el en cada función de la gestión de crédito.

**Analistas o asistente de crédito:** El trabajo de un analista de crédito es proporcionar una evaluación inicial en la situación financiera de un cliente y autorizar o rechazar la línea de crédito de los clientes. Un analista de crédito se encarga de minimizar el riesgo de morosidad, el aumento de las colecciones de todos los créditos y ayuda con la gestión de pedidos. El analista de crédito de los clientes reconcilia declaraciones y los datos de facturación y se comunica con el departamento de crédito. El analista de crédito ofrece su aportación a los mecanismos de mejora de procesos y directivas de gestión según lo prescrito por la unidad de negocio.

**Gestor de cobro o asistente de cobranzas:** El gestor de cobros trabaja para empresas, realizando el seguimiento de las cuotas no pagadas, realizando el seguimiento de préstamos no devueltos en la fecha de vencimiento para conseguir el pago de la deuda. En su trabajo no hay restricciones en cuanto a la tipología del cliente, ya que su tarea se relaciona con las actividades de información sobre la solvencia, tanto de personas físicas como de empresas.

**Departamento de administración:** En este departamento se analizan cada una de las solicitudes de créditos que presentan los clientes y, además de toma de decisiones si se aprueban o no, para el trámite de elaboración de cheques y otorgar el desembolso. También se encarga de llevar al día los documentos o de llevar bien las cuentas sino de tener una visión amplia de la empresa y mostrar puntos de mejora. Incluye un conjunto de actividades cotidianas relacionadas con la planificación financiera, el mantenimiento de registros y la facturación, el personal, la distribución física y la logística.

**Contabilidad:** Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

**Auxiliar de contabilidad:** Brinda asistencia o colaboración en un cierto contexto. El auxiliar contable este en la disposición de realizar balances contables, manejar cuentas, coordinar procesos de compra y venta y liquidar sueldos etc.

### **Tipos de créditos que ofrece la financiera FINICSA**

Una gestión del crédito, implica contar con unas condiciones ideales para poder lograrlo. Esto incluye entre otras cosas la infraestructura física necesaria para atender a los deudores, las ayudas para la divulgación de la oferta de crédito, el personal suficiente e idóneo para la realización de las actividades y unos canales de comunicación.

**Préstamos Hipotecarios:** La financiera ofrece préstamos hipotecarios a aquellos clientes que ofrecen una garantía personal que es la cuota mensual estipulada en el contrato, también se debe presentar una garantía real que consiste en una hipoteca de un bien inmueble. Esta garantía es como un respaldo tanto para la financiera como para el cliente en el caso de que no pueda cancelar la deuda. Los clientes solicitan este tipo de préstamo para la compra de una vivienda, aunque también se solicitan para la creación de un negocio. La garantía real de los préstamos hipotecarios deriva en que los tipos de interés que se aplican sean más bajos que en el resto de préstamos. Para contratar un préstamo hipotecario es que la cantidad prestada nunca puede superar el 80 % del valor real de la vivienda puesta como aval.

**Préstamos Personales:** Los préstamos personales que la financiera brinda a los clientes son una de las líneas más solicitadas por los prestamistas, estos préstamos son utilizados como gastos de emergencia con la obligación de que devuelva el principal y abone además unos intereses estipulados más gastos derivados de la operación realizada.

Antes de concederle un préstamo, la entidad de crédito realizará un estudio de viabilidad para valorar su capacidad de pago. Este estudio es parecido a la elaboración de su presupuesto personal. El cliente debe reflejar sus ingresos mensuales y sus compromisos de pago como otras deudas pendientes, incluyendo saldos de las tarjetas de crédito, para estimar si va a poder pagar las cuotas mensuales del préstamo sin dificultades. La financiera valora su garantía en caso de que no presente fiador. Documentación necesaria para solicitar un préstamo personal.

**Préstamos para mejoras de viviendas:** La financiera otorga préstamos de mejoras de viviendas a los clientes, donde también se le solicita la información en la proforma especificando sus necesidades de mejoras de la vivienda perteneciente a un desarrollo legal o legalizado, o a una edificación, en aspectos tales como, su estructura principal, cimientos, muros o cubiertas, carencia de redes eléctricas o de acueducto, y cuyo desarrollo exige la consecución de permisos o licencias previos ante las autoridades competentes.

En este caso, el título de propiedad de la vivienda a mejorar debe estar inscrito en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos a nombre de uno cualquiera de los miembros del hogar postulante, quienes deben habitar en la vivienda. En aquellos casos en que la totalidad de la vivienda se encuentre construida en materiales provisionales, se considerará objeto de un programa de construcción en sitio propio.

**Préstamos para consolidación de deudas:** Esta es una línea de crédito muy común solicitada por los usuarios la cual ayuda a solucionar el proceso de consolidación de deudas que le permite al cliente convertir sus pagos mensuales en un pago único inferior a la suma de todos tus pagos mensuales actuales, de ahí el término consolidar o unificar, porque agrupa todas tus deudas en una.

Para poder llevar a cabo la consolidación es necesario que el cliente sea dueño de alguna propiedad, aunque esté hipotecada. La unificación consiste en hipotecar la propiedad o renegociar la hipoteca que tiene actualmente para pagar las otras deudas. Al reducirse la deuda la única cuota mensual que se paga tras la reunificación normalmente también es más baja que la suma de todo lo que pagaba ante.

Los préstamos para consolidación de deudas ayudan a los clientes a la reunificación de deudas es convertir todas las deudas actuales, ya sean a largo o a corto plazo, en una deuda única menor y a largo plazo, y con ello, pagar menos cada mes. Requisitos que debe presentar el cliente.

### **Gestión de crédito de la financiera FINICSA de la Sucursal de Ocotlán**

**1- Promoción del crédito:** La promoción es una de las funciones fundamentales para la concesión de crédito, y se da de diversas formas por ejemplo cuando el cliente hace contacto con el gestor de crédito. La promoción interna de crédito se realiza cuando el usuario visita las instalaciones, el analista de crédito le brinda toda la información necesaria o responde a las inquietudes que el solicitante interesado le pregunta, el analista toma como una oportunidad la visita del cliente ya que tiene la facilidad de brindar una atención personalizada y facilidad de exponer y explicar detalladamente el servicio convenciéndolo de que es su mejor opción ante la competencia.

**2- Solicitud de crédito:** En esta etapa se reciben todos los documentos importantes relacionados con el formato de solicitud de crédito. La concesión

de crédito para los clientes se le realiza previa solicitud escrita interpuesta firmada por el deudor y garante en el formulario que para el efecto maneja la financiera, más los documentos de respaldo que en toda solicitud de préstamo es entregada. Previamente el analista de crédito ha realizado una entrevista al prestatario y al fiador en el caso de no presentar garantía, si el cliente presenta fiador no presenta documentación que respalde el préstamo, esto va en dependencia del cliente.

- 3- Evaluación y resolución del crédito:** Una de las funciones que ejecuta el analista es la revisión de la situación crediticia del cliente en el sistema financiero, primordialmente se efectúa un análisis de los egresos e ingresos del usuario y del fiador, se calcula su utilidad, es decir se determina su disposición de pago del préstamo así como también su capacidad de pago de sus necesidades básicas para valorar el grado de cumplimiento.
  
- 4- Otorgamiento y desembolso del crédito:** El analista de crédito después de haber revisado y evaluado toda la documentación recopilada tiene la función de comunicar al usuario si su solicitud fue aprobada o rechazada. En esta etapa el cliente valora el tiempo de resolución que demoró su petición pues es un servicio que vincula la satisfacción del cliente ya que es un pedido que solicita por una necesidad económica que urge resolver haciendo uso de dinero líquido. Dicho desembolso puede ser utilizado para obtener un bien, solventar o liquidar deudas personales.
  
- 5- Evaluación y seguimiento del crédito:** En esta etapa el Analista de Crédito de la financiera lleva un control estricto y riguroso del cumplimiento de pagos que cada cliente, el cual debe de estar puntual en el pago de sus cuotas. Es responsabilidad del Analista de Crédito brindarles seguimiento a los usuarios que han prestado el servicio en diferentes aspectos como: verificar si el cliente cumplió con el plan de inversión, vigilar la seguridad de la documentación presentada sobre de las escrituras de sus prendas. La financiera no sólo debe brindar seguimiento a aquellos clientes que estén en estado de morosidad, debe ser general con el fin de evitar riesgos de pérdidas. El Analista de Crédito debe de estar pendiente supervisando el control de pagos de los clientes en cada mes.

### **Evaluación de la gestión de crédito según los clientes de la Financiera FINICSA**

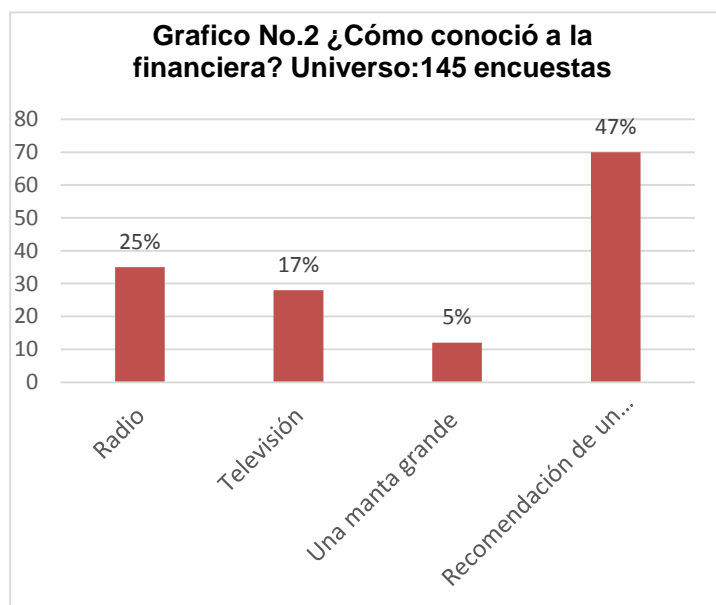
En la administración la gestión de crédito conlleva una serie de etapas que involucran tanto al personal de la financiera como a los clientes demandantes de este servicio. La gestión efectiva y exitosa de crédito depende de un control integral del riesgo asumiendo el compromiso del cliente donde se evalúa por cada usuario solicitante de crédito la capacidad de pago en el cumplimiento de sus obligaciones conforme a los documentos solicitados. Por ende, el administrador de la organización debe de analizar detalladamente cada solicitud de crédito.

En la financiera se implementan una serie de políticas de crédito para evaluarlas y la capacidad de pago de los clientes; el contador en conjunto con el analista de crédito coordina la revisión de cada préstamo ya que se realiza un balance financiero de la empresa para verificar la solvencia de esta y decidir si posee la cantidad suficiente para resolver las solicitudes aprobadas.

También la gestión de crédito involucra la consulta y evaluación de las Centrales de Riesgo para tomar decisiones, por tal razón existe un límite de créditos que la financiera aprueba. En relación con la opinión que los clientes emiten sobre el servicio brindado por la financiera los analistas de crédito han manifestado que los clientes muestran su satisfacción cuando utilizan el monto de su préstamo para solucionar una verdadera necesidad y están puntuales en su pago de sus cuotas mensuales.

### Promoción del crédito

El 25% han escuchado hablar de la financiera por medio de la radio, pero no con mucha frecuencia entre otros medios de comunicación como son pequeños rótulos en papel impreso que se encuentran ubicados en algunos establecimientos como kioscos. (Ver gráfico No.2)



Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio, 2017

**Tabla No. 2 Atención brindada por la financiera.**  
Universo: 145 clientes

Atención al cliente		Frecuencia	%
Válido	Muy buena	79	54%
	Excelente	56	39%
	Deficiente	10	7 %
	Total	145	100 %

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2017

El 54% de los clientes de la Financiera considera que la atención brindada es muy buena, porque el personal les ofrece muy buena atención, desde el recibimiento hasta el final de la visita.

## Integración y solicitud del crédito

**Tabla No.7 ¿Cuánto tiempo tardo en recopilar los datos? Universo: 145 clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Tres días	71	49%
	Una semana	58	40%
	Dos semanas	16	11%
	Total	145	100%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2017.

### Universo: 145 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	127	88%
	No	18	12%
	Total	145	100%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2017.

**Tabla No.10 ¿Capacidad del personal para la evaluación del crédito. Universo: 145 clientes**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	145	100%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2017.

El tiempo en el que se ejecuta la recolección de la documentación o requisitos previos adjunto la solicitud de crédito es muy corto siendo un 49% de la primera opción obtenida por tres días para la recolección de los datos que la empresa quiere obtener para la aprobación del préstamo.

El 88% de las personas afirman que la empresa si da revisión a las prendas presentadas para hipotecas para el préstamo a efectuarse y un 12% manifestó que No ya que el personal de la institución ha decidido a través del estudio riguroso que no se les concederá la aprobación de sus préstamos por distintos motivo.

### Evaluación y resolución del crédito

Según la cartera crediticia de la financiera FINICSA, el 100% de los clientes encuestados valoran positiva la capacidad de evaluar cada solicitud de crédito manifestando que reciben inducción y asesoría por parte del gerente de la financiera en dicha fase.

## Desembolso de los créditos

**Tabla No.11 Cantidad de préstamos solicitados**  
**Universo: 145 clientes**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	C\$1,000 – 10,000	50	35%
	C\$10,001 – 20,000	20	14%
	C\$20,001 – 30,000	28	19%
	Otras	47	32%
	Total	145	100%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2017

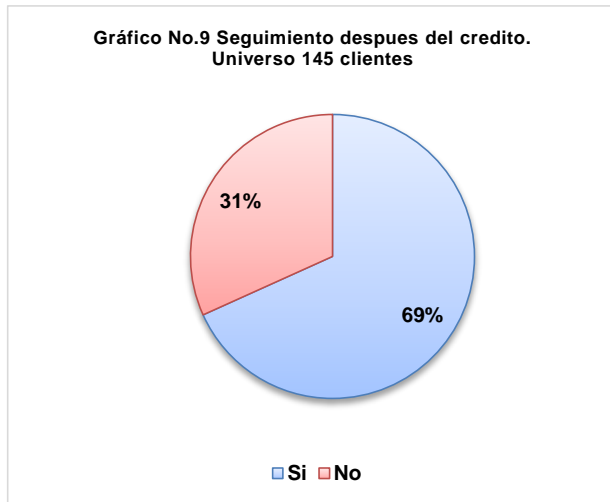
La analista de crédito expresa que el monto estipulado en la solicitud de crédito depende de la línea de crédito y la garantía presentada.

*Cuando realicé la gestión de mi crédito solicité un préstamo de C\$30,000.00 el cual lo utilicé para surtir mi pulpería y aumentar las ventas. Obtuve excelentes resultados porque recopilé todos los requisitos necesarios para la adquisición del préstamo y puse como garantía la misma pulpería, el inspector de la financiera vino rápidamente a verificar el inventario*

*de la pulpería y me aprobaron el crédito.*

*(Cliente, Gleysi Urania Jiménez Cáceres. Comerciante. 17 Junio 2017)*

### Seguimiento y evaluación al crédito



Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2017.

Según las encuestas realizadas al 69% se le brinda seguimiento después de la realización del desembolso, y el 31% son las personas las cuales han presentado retrasos en el tiempo establecido de pago a efectuarse por distintos motivos, las cuales han sido un poco menor que las personas que no han tenido ningún atraso en el cumplimiento de su cancelación.

### Propuestas de estrategias

Después de indagar y analizar la información del trabajo investigativo se proponen las siguientes alternativas de mejoras para cada una de las etapas de la gestión de crédito que está relacionada con atención y el buen servicio de la financiera a los clientes. Este estudio FODA permitirá fortalecer y optimizar la gestión de crédito.

### Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

### Fortalezas

- Trato personalizado con el cliente.
- Solidez Financiera y solvencia económica.
- Conocimiento del cliente y Factibilidad en verificación de información personal.
- Fidelización de los clientes hacia la financiera.
- Disponibilidad de sistemas de alertas.
- Aperturas de nuevas sucursales en los otros departamentos del país.
- Asesoría a los usuarios.
- Instalaciones propias.

### Oportunidades

- Monitoreo permanente del cliente-seguimiento.
- Mejoramiento en la comunicación personal de la financiera y clientes.
- Expansión hacia otros departamentos de Nicaragua.
- Manejo de tasas de interés competitivas.
- Capacitación al personal sobre sistemas y técnicas de cobranzas.
- Diversificación de los servicios.
- Ubicación geográfica de la financiera.

### Debilidades

- Poca publicidad de los servicios que ofrece la financiera.
- Demora en la aprobación de los créditos que ofrece la Financiera.
- Escases de personal laborando en la financiera.
- Excesiva carga laboral para el personal.
- Carencia de Manual de procesos de la gestión de cobro.
- Poca capacitación al personal de la Financiera.
- Ausencia de una imagen financiera para posicionarse en mercado financiero.

### Amenazas

- Mayor competencia en el mercado de servicio financiero.
- Las tasas de interés bajas.
- Poca demanda del servicio financiero en algunas temporadas del año.
- Alto índice de morosidad por parte de los clientes.

Luego de plantear el análisis FODA se proponen las siguientes estrategias relacionadas a las debilidades para mejorar la gestión el crédito de la financiera.

### **Estrategia No. 1:** Reorganización del procedimiento de aprobación de crédito

**Objetivo General:** Mejorar la rapidez y eficacia de la gestión de créditos en relación con los de la competencia existente.

### **Actividades:**

1. Contratación de personal con aptitud y experiencia en las áreas específicas de la financiera.
2. Reuniones evaluativas con el personal de la financiera.



3. Capacitaciones periódicas al personal de la financiera en procesos automatizados y atención al cliente para aumentar el número de clientes.
4. Instalación de un buzón de sugerencias para los usuarios.

**Estrategia No. 2:** Reducción del tiempo de espera de aprobación de los créditos otorgados por la Financiera.

**Objetivo:** Mejorar la calidad de atención a los clientes que solicitan crédito para una mayor satisfacción de los clientes.

**Actividades:**

1. Capacitación a los analistas de créditos sobre los diferentes tipos de garantías.
2. Diseño de una base de datos que permita conocer mejor el perfil del cliente.
3. Organización de las solicitudes de créditos.
4. Clasificación de las solicitudes de acuerdo a la línea de crédito.

**Estrategia No. 3:** Diseño de un plan de seguimiento a clientes morosos.

**Objetivo general:** Reducir el índice de mora que posee la financiera con los clientes que tienen dificultad en los pagos de sus cuotas de préstamos.

**Actividades:**

1. Sistema de alertas para el monitoreo de pagos en las fechas correspondientes.
2. Notificaciones en el primer retraso de la cuota que presente el cliente.
3. Actualización periódica de la información crediticia de los usuarios.
4. Diseño de un sistema de pagos basado en recompensas y castigos.
5. Reducción de intereses para solventar la deuda más rápido.
6. Clausula en el contrato que asegure el préstamo que la financiera otorgó al cliente.

**Estrategia No. 4:** Diseño de una estrategia de publicidad para FINICSA.

**Objetivo:** Promocionar los servicios de la financiera a través de la implementación de las diferentes estrategias de marketing, además de posicionar la empresa en el mercado y contrarrestar las acciones de la competencia.

**Actividades:**

1. Cobertura de servicios que puede ofertar la financiera
2. Estudio FODA que permita aprovechar las oportunidades del mercado financiero.
3. Selección de un mercado meta.
4. Implementación de la tecnología como correos electrónicos, llamadas telefónicas y mensajes de textos.

5. Presupuesto destinado a impulsar una publicidad con anuncios radiales y televisivos.
6. Diseño de una campaña publicitaria en temporadas del año para dar a conocer los servicios de la financiera e incitar al público a prestar los servicios.
7. Diseño de una página web/ plataforma virtual Facebook de la financiera.

**Estrategia No. 5:** Diseño de un plan de reclutamiento de personal para FINICSA.

**Objetivo:** Contratar personal apto y especializado en cada área de la Financiera que desempeñe las funciones de cada puesto de trabajo con relación al organigrama de la institución.

**Actividades:**

1. Creación de un modelo de contratación de personal.
2. Diseño de un programa de inducción al personal nuevo.
3. Capacitación al personal de la empresa.
4. Implementación de un sistema de recompensas para el personal como motivación por su buen desempeño.

**Estrategia No. 6: Diseño de un plan de seguimiento y monitoreo.**

**Objetivo:** Fomentar una mayor comunicación entre el usuario y la financiera con el fin de mantener buenas relaciones interpersonales, además de recordarles a los clientes el pago puntual de sus obligaciones.

**Actividades:**

1. Solicitar a los usuarios información para contactarlos.
2. Envío de recordatorios a los clientes a través de correos electrónicos, mensajes sobre el pago de sus cuotas.
3. Reuniones en intervalos de tiempo para propiciar comunicación con los clientes.
4. Invitación a los clientes a participar en eventos organizados por la financiera.

**CONCLUSIONES**

La gestión de crédito es interrumpida debido a la escasez de la financiera además de que reciben poca capacitación en cada etapa de la gestión lo que afecta el servicio brindado por la empresa.

Los clientes que han solicitado los servicios de la financiera son beneficiados con los préstamos otorgados ya que ellos se sienten satisfechos por haber solucionado sus necesidades recorriendo a las diferentes líneas de créditos que brinda la entidad.

La gestión de crédito está compuesta por una serie de etapas que permite aprobación de una solicitud de crédito en la cual existen una serie de dificultades que retardan la aprobación del préstamo, visualizando el riesgo que implica administrar el capital de la financiera. Los usuarios se benefician de los préstamos ya que les permite solucionar problemas financieros, mejorando el crecimiento, economía familiar.

En la concesión de cada línea de préstamo, los clientes deben de cumplir con los requisitos estipulados por la financiera, estos son primordiales ya que de ellos depende la aprobación del crédito, como una política de la empresa ante cualquier riesgo de pérdidas monetarias.

La gestión de crédito realizadas por los usuarios no solo depende del personal de la financiera para brindar un buen servicio, también depende de la agilidad del cliente en la recopilación de toda la documentación necesaria para que este pueda ser ejecutado.

La realización de este estudio investigativo permitió detectar la problemática de la gestión de crédito permitiendo diseñar nuevas estrategias para corregir las fallas encontradas en cada una de las etapas de la gestión que los clientes realizan además de mejorar la calidad y atención del servicio de la financiera.

Durante la realización del trabajo investigativo se logró cumplir los objetivos propuestos como fue el análisis de la gestión de crédito que realiza la financiera para mejorar el funcionamiento en el servicio a los usuarios para lo cual se describen las etapas de la gestión que realizan los clientes evaluando desde la opinión del servicio y las expectativas que ellos tienen del servicio brindado para posteriormente proponer estrategias.

## Bibliografía

Aguirre, E. (29 de Julio de 2014). [/prezi.com/7w2v1yv\\_wlzo/el-proceso-de-otorgamiento-de-un-credito/](http://prezi.com/7w2v1yv_wlzo/el-proceso-de-otorgamiento-de-un-credito/). Recuperado el 20 de Mayo de 2017

Barquín, D. E. (s.f.).

C.P.C., L. y. (s.f.). *Crédito y Cobranzas*.

Córdova, E. E. (2011). *Crédito y Cobranza*. México.

Dino, C. (5 de Agosto de 2007). *Evaluación de Riesgo*. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de <https://www.slideshare.net/profesoradino/evaluaci%C3%B3n-de-riesgo>

Drovetta, M. S., & Guadagnini, H. M. (2001). *Diccionario de Administracion y Ciencias a fines*. Mexico: Editorial Limusa, S.A.

Garcia, T., & Indura, J. (2012). *El pequeño LAROUSSE Ilustrado*. Mexico.

Gomez, G., & Lamus, D. C. (2011). *Analisis de la gestion de credito y propuestas del mejoramiento en el fondo de empleados de la universidad ICESI*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Icesi Santiago de Cali. 2011. [8http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)

González, M. E. (31 de 1 de 2014). <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>. Recuperado el 23 de 05 de 2017

<https://www.definicionabc.com/historia/etapa.php>. (2007).

Chavarria, L. L. & Moreno, B. G. (2010). El Crédito Comercial y su Importancia en los Negocios Internacionales. *Manual de Credito y Cobranza para grupo Maya y Asociados S.A DE C.V*. México, D.F.

Lawrence, J., & Gitman, C. J. (2012). *Principios de la Administracion Financiera*. México. Pearson Educación.

Lucero, A. R. (05 de Febrero de 2014). <https://es.slideshare.net/AurelioReynaldoSusano/estrategia-de-las-recuperaciones-de-la-cartera-de>. Recuperado el 17 de Mayo de 2017

Martin Amez, F. (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid, España.

*Modelo Generico para Intermediario Financiero Rurla: Sociedad financiera de objeto Multiple (SOFOM).* (2010). Mexico.

Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de la administracion Financiera*. México.Red Tercer Milenio. México. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>.

Rosenberg, J. M. (s.f.). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. Barcelona, España.

Urbina, G. B. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México.