UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS

TEMA MONOGRÁFICO

"ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA MICRO FINANCIERA FINCA NICARAGUA-LEÓN, PERIODO 2007-2009"

ELABORADO POR:

Br. EDWIN BENITO ALTAMIRANO PÉREZ

Br. EDDIT FANOR PICHARDO TORRES

TUTOR:

ING. OCTAVIO LOÁISIGA

LEÓN-NICARAGUA, AGOSTO DEL 2010

"A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD''

Índice

AGRADECIMIENTO……I

DEDICATORIA……II

1. INTRODUCCIÓN……1

2. ANTECEDENTES……3

3. JUSTIFICACIÓN……5

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……6

5. OBJETIVOS……7

5.1 Objetivo General……7

5.2 Objetivos Específico……7

6. MARCO TEÓRICO……8

6.1 MÉTODO CAMEL……8

6.2 CALIDAD DE LOS ACTIVOS……8

6.3 INDICADORES……8

6.3.1 INCOBRABÍLIDAD……8

6.3.2 CARTERA DE CRÉDITO AFECTADA……9

6.3.3 CARTERA DECRÉDITO VENCIDA……9

6.3.4 CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE……9

6.3.5 INCREMENTO NETO DE CARTERA……10

6.3.6 INCREMENTO NETO DEL CLIENTE……10

6.3.7 PRODUCTIVIDAD……10

6.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO……10

6.5 SUJETO DE CRÉDITO (¿A QUIEN FINANCIAR?)……10

6.6 DEMOGRAFIA GEOGRÁFICA……11

6.7 ZONA GEOGRÁFICA……11

6.8 OBJETIVO DEL FONDO DE CRÉDITO……11

6.8.1 VISIÓN……11

6.8.2 MISIÓN……11

6.9 CONFORMACIÓN DEL BANCO COMUNAL……...12

6.9.1 ¿QUÉ ES UNA ASICIACIÓN COMUNAL SOLIDARIA?.....12

6.9.2 ¿QUÉ SE NECESITA PARA INTEGRARSE A UNA ACS?.....12

6.9.3 ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS?.....12

6.9.4 ¿CUALES SON LOS BENEFICIOS?.....12

6.10 REQUISITOS MINIMOS PARA LOS DIFERENTES TIPOS DE CRÉDITOS……13

6.10.1 NOMBRE DEL CRÉDITO: ASOCIACIÓN COMUNAL SOLIDARIA……13

6.10.2 NOMBRE DEL CRÉDITO: PROMOCIONAL……...13

6.10.3 NOMBRE DEL CRÉDITO: TRASLAPE……13

6.10.4 NOMBRE DEL CRÉDITO: CRÉDITO ESPECIAL……..14

6.10.5 NOMBRE DEL CRÉDITO: DESARROLLO FAMILIAR……..14

6.10.6 NOMBRE DEL CRÉDITO: FINCA FÁCIL……15

6.10.7 NOMBRE DEL CRÉDITO: CRÉDITO ESTACIONAL……15

6.10.8 NOMBRE DEL CRÉDITO: CRÉDITO DE VIVIENDA……15

6.10.9 NOMBRE DEL CRÉDITO: CRÉDITO AGROPECUARIO……16

6.11 MONTOS Y PAGOS……16

6.12 ¿CÓMO SE CLASIFICAN LOS CLIENTES?.....17

6.13 IDENTIFICACIÒN DE NUEVOS BENEFICÌARIOS Y NUEVAS COMUNIDA……18

6.13.1 PROMOCIÓN: HAY 6 PASOS CLAVES PARA LA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN…….18

6.13.2 FORMACIÓN……19

6.14 GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FONDOS……..20

6.14.1 PRIMCIPALES ACTORES EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN……..20

6.15 APROBACIÓN DEL CRÉDITO……..23

6.15.1 GENERACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIONES……23

6.15.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS……..23

6.15.3 FLUJO DE PROCESO……24

6.15.4 COMPONENTES Y NATURALEZA……..24

6.15.5 CONSIDERACIONES GENERALES……25

6.15.6 COMITE DE CRÉDITO……26

6.15.7 INTRUMENTOS……28

6.15.8 HERRAMIENTAS……28

6.16 DESEMBOLSO DEL CRÉDITO……28

6.16.1 GEREACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN……28

6.16.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS……..29

6.16.3 RESPONSABLES……29

6.16.4 FLUJO DE PROCESOS……..30

6.16.5 COMPONENTES Y NATURALEZA……..33

6.16.6 CONSIDERACIONES GENERALES……33

6.16.7 NORMATIVAS……..34

6.16.8 MARCO LEGAL……34

6.16.9 PROCESO DE ENTREGA……..35

6.16.10 FORMALIZACIÓN……....36

6.16.11 INTRUMENTOS……36

6.17 ADMINISTRACIÓN DE BANCOS COMUNALES……37

6.17.1 GENERACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN……37

6.17.2 OBJETIVOS ESPECÌFICOS……37

6.17.3 RESPONSABLES……..37

6.17.4 FLUJO DE PROCESOS……38

6.17.5 COMPONENTES Y NATURALEZA……39

6.17.6 NORMATIVAS……40

6.17.7 DESCRIPCIÓN DEL MODELO……40

6.17.8 ORGANIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA……40

6.17.9 INTRUMENTOS……43

6.18 RECUPERACIÓN DE MOROSIDAD……44

6.18.1 GENERACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN……44

6.18.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS……44

6.18.3 RESPONSABLES……44

6.18.4 FLUJO DE PROCESOS……45

6.18.5 COMPONENTES Y NATURALEZA……47

6.18.5.1 CONCIDERACIONES GENERALES……47

6.18.5.2 NORMATIVA……47

6.18.5.3 DESCRICIÓN DEL MODELO……48

6.18.6 FORMALIZACIÓN……49

6.18.7 ASPECTOS IMPORTANTES……51

6.18.8 INTRUMENTOS……53

7. DISEÑO METODOLOGICO……54

8. RESULTADOS……58

9. CONCLUSIONES……62

10. RECOMENDACIONES……64

11. GLOSARIO DE TERMINOS……66

12. LISTA DE ABREVIATURAS……68

13. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA……69

14. ANEXOS……70

Agradecimiento

Agradecemos principalmente a Dios por su infinita misericordia, por concedernos la vida, la sabiduría, por ser nuestro guía y protector, por habernos brindado la oportunidad de alcanzar nuestras metas y sueños.

Agradecemos de manera muy especial a nuestros padres, a nuestro tutor Ing. Octavio José Loáisiga, así mismo agradecemos profundamente a nuestros profesores de la facultad, quienes muy generosamente nos brindaron sus conocimientos y su apoyo incondicional en todo momento. Queremos hacer extensivo este agradecimiento a la **Lic. Jaqueline Mercado**, quien nos atendió y nos brindó la información necesaria para la elaboración de nuestra tesis.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo:

Al creador, por ser fuente de sabiduría en todos los momentos de nuestra vida, por permitirnos tener confianza en nosotros mismos, tener valor, perseverancia para llevar a cabo y a felices términos esta monografía y poder compartir nuestro conocimiento.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo moral, sus concejos y enseñarnos todo esos principios que de algún modo nos sirvieron para alcanzar con éxito nuestra meta.

A los profesores por estimularnos nuestro intelecto con ayudas, sugerencias, punto de vistas y consejos.

De parte de Edwin Altamirano a mi preciosísima hija que fue la fuente principal de inspiración y motivación para la culminación de esta monografía.

A la universidad por brindarnos el espacio físico, el ambiente adecuado para el desarrollo de las facultades intelectuales y creativas que requiere esta actividad.

1. Introducción

FINCA- Foundation for International Community Assistance (Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional)

En 1984, el fundador de FINCA, John Hatch inició la banca comunal como un nuevo concepto en Latinoamérica. Él observó que los pobres carecían de recursos pero tenían ambición y habilidad.

John había trabajado en proyectos de desarrollo internacional en todo el mundo y cada vez se sentía más frustrado con el fracaso de los programas de gobierno para involucrar a las personas que esperaban beneficiarse. Muchos programas fueron administrados por expertos de afuera y por consiguiente, quitaron un incentivo crítico para la amortización.

John desarrolló una filosofía que aún no ha abandonado:"Den a las comunidades pobres la oportunidad y luego quítense del camino". Este espíritu creó lo que se llegó a conocer como el método del banco comunal. Esta estrategia dio a los pobres la oportunidad de tener préstamos sin garantía, que era un obstáculo principal de los pobres para obtener un crédito ha tasa de interés que pudieran pagar.

FINCA es bien conocida por ser la pionera del " Método de la banca comunal." El énfasis de FINCA ha sido siempre el de mejorar los ingresos de las mujeres. El producto principal de FINCA sigue siendo la banca comunal, pero el número de clientes de créditos individuales está creciendo, especialmente en la región de Eurasia.

En los años de 1990-1995 FINCA se extendió a África, en el 2000 se extendió a Asia Central. El 13 de agosto de 1992 inicia operaciones en Nicaragua, teniendo su sede central en Managua.

Al 1 de Marzo de 2007, FINCA está en 32 países de todo el mundo, con más de 500,000 clientes y de $ 174 millones en préstamos.

A pesar del hecho de que FINCA trabajó con algunos de los más pobres del mundo, la tasa de amortización es excelente. Globalmente, el promedio de FINCA en cuanto a la amortización a tiempo es más del 97% esto es tan bueno o mejor que muchos bancos comerciales.

El propósito de este estudio es conocer por medio de indicadores la evolución de la cartera de crédito de la Micro Financiera FINCA Nicaragua, pero este estudio no estaría completo sin analizar las causas de dicha evolución por lo que se realizó un análisis de los archivos y políticas de crédito para saber las causas que conllevaron al resultado de cada índice calculado.

2. Antecedentes

En el mes de Noviembre del año 2006 se realizó una consultoría de micro finanzas en FINCA Nicaragua en las cuales se incluía el proceso de diagnóstico para analizar la situación del Programa de Crédito del área de desarrollo de León con el objetivo de buscar alternativas para fortalecer los programas de créditos, los objetivos del diagnóstico eran por un lado valorar la capacidad de la institución para desarrollar el programa de crédito, y más específicamente evaluar el funcionamiento y resultados de estos programas, y la satisfacción de los clientes con los servicios que se les estaba brindando; por otro lado servir de base para la discusión sobre las alternativas y medidas que se debían tomar para mejorar el funcionamiento del sistema de crédito en la institución financiera. Este proceso de diagnóstico y planificación fue realizado en base a entrevista con miembros de la Junta Directiva y la Gerencia. Así mismo se realizó un análisis de FODA el cual arrojó los siguientes datos

FODA de la Casa Matriz

OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
• Existe un fácil acceso a los clientes. Hay una imagen institucional sólida. • Crecer en clientes y cartera a través de los servicios financieros brindados. • Captación de los clientes a través de otros servicios (ahorro, certificados de plazo, pago de remesas, carta de crédito, otros). • A través de los sistemas de consulta podemos realizar una mejor selección de clientes y así evitar morosidad. • Realizar comité de crédito más eficientes y más concurrentes.	• Deserción de clientes por políticas burocráticas (Demasiados requisitos). • Lentitud a la hora de hacer informe y reportes. • Existencias y fortalecimientos del movimiento “No pago”. • Puede permitir deserción de clientes que estén inconformes por cobros de más por no tener listado de cobro adecuado y completos. A demás se facilitaría que clientes verificados en Buro de FAC no entreguen soporte de crédito correcto. • Tardanza a dar respuestas a las solicitudes.

FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
• Excelente infraestructura y ubicación estratégica. • Personal altamente capacitado y con experiencia. • Al ser regulados tendremos variedad de servicios Bancarios. • Excelente sistema de consulta crediticia y personal. • Excelente sistema de aprobación en la línea FAC. Disponibilidad de fondo.	• Política de crédito muy cerrada (plazo, garantía, fiador) en relación a la competencia. • Equipos de computadoras en mal estado (antiguo). • Inestabilidad política, proyecto de ley de morosos perjudican la Economía del País. • El sistema en línea (SIEM) no brinda reportes necesarios (mora cuota real y FAC).

Sucursal León

OPORTUNIDADES (+)	AMENAZA (-)
• Reconocimiento positivo de la comunidad. • Crecimiento demográfico. • Quiebra y desprestigio de otras Instituciones Financieras. • La transición a entidad regulada es la oportunidad de crecer a través de la oferta de nuestro servicio Bancario (Ahorro, cartas de crédito, Factoring, otros)	• La competencia ofrece a menos intereses, mayor plazo y menos requisitos. • Migración de los clientes. • Políticas internas del País. • Movimiento del no pago. • La recesión Económica del país. • No existe una política de recurso Humano. • No se cuenta con edificio propio (Alquilado). • Beneficiario con alta vulnerabilidad.
FORTALEZA (+)	DEBILIDADES (-)
• Seguro de vida. • Crédito a partir de $ 50.00 • Conocimiento y aplicación de las políticas. • Personal capaz con conocimiento de las políticas y metodología. • Experiencia en el manejo de crédito.	• Falta de aplicación de la políticas. • Limitación en la cobertura de seguro de vida. Falta de datos completos en informe sin riesgo. • Ausencia de plan especial de crédito a colaboradores. • Diferencia de salario en los programas de créditos. Falta de motivación al cliente.

3. Justificación

Las políticas de crédito son las distintas Normas que toda entidad financiera establece con la finalidad de administrar los créditos. A esto se suma la importancia de realizar antes de conocer o efectuar cualquier operación de sesión de fondos, un pormenorizado estudio de solvencia y patrimonio del cliente para así poder saber cuál es el nivel de riesgo que asumen en las operaciones de tal manera que se vuelve una necesidad la evaluación del cumplimiento de las políticas crediticias en la gestión de crédito, ya que dichas políticas son inherentes a la buena administración de una cartera de crédito.

Por tal motivo el presente trabajo se justifica, porque gracias al análisis de los indicadores financieros CAMEL, FINCA Nicaragua podrá obtener información suficiente para tomar decisiones relevantes tales como: inversión en nuevo proyecto, especialización en programas de carácter financiero; desarrollo de mecanismo de administración de cartera de préstamos relacionados con :

- Clasificación de morosidad
- Castigo de la cartera
- Productividad

Fundamentar las condiciones de los créditos en la autosuficiencia, capacidad de pago, etc.

Así mismo, este documento investigativo servirá como punto de referencia para nuevas investigaciones cuyo eje central sea el análisis de la cartera de crédito de una entidad financiera.

.

4. Planteamiento del Problema.

Problema

¿Qué tan efectivamente se administró la Cartera de Crédito de clientes morosos en la Micro Financiera FINCA Nicaragua –León, Período 2007-2009?

Preguntas Específicas de Investigación

- ¿Cuáles son las políticas de la cartera de crédito?
- ¿En qué estado se encuentra la cartera de crédito de FINCA Nicaragua?
- ¿Cómo se encuentran los archivos de los clientes morosos?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Evaluar la efectividad de la administración de cartera de crédito de clientes morosos de FINCA Nicaragua –León, Período 2007-2009.

5.2 Objetivos específicos

- Conocer las políticas de la cartera de crédito de FINCA Nicaragua.
- Examinar los archivos de los clientes morosos.
- Describir el estado de la cartera de crédito a través de la metodología de indicadores CAMEL.

6. Marco Teórico

6.1 CAMEL

El método de evaluación de CAMEL, consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejos corporativos, Ingreso y Liquidez., Dicha evaluación es utilizada principalmente en sector financiero para hacer menciones de riesgo corporativo. Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo; se precisa que la empresa presente estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados interinos para el último período de doce meses.

6.2 Calidad de los Activos

Al evaluar la calidad de los activos se mide la habilidad de la gerencia para administrar, controlar y reconocer los riesgos inherentes en las operaciones que realiza la institución financiera, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias. El análisis que se hace sobre la calidad de los activos se divide en tres componentes: sistema de clasificación de cartera, calidad de la cartera, y activo fijos; pero en este caso se analizarán solamente los dos primeros. La clasificación de la cartera es un sistema que lleva la revisión de las tablas de amortización de cartera y la evaluación de las políticas que tiene la institución con respecto a la evaluación de riesgo de cartera .Con respecto a la Calidad de la Cartera ésta comprende los siguientes indicadores :

6.3 Indicadores

6.3.1 Incobrabilidad

Indicador financiero que mide el porcentaje del saldo de los créditos saneados contra la reserva de préstamos incobrables en base a la cartera promedio del período en cuestión. La fórmula es: castigo neto de cartera/promedio de préstamos o cartera promedio. El parámetro de medición es: menor al 5%.

6.3.2 Cartera de Crédito Afectada

Incluye aquellos créditos respecto a los cuales se determina que, con base en información y hechos actuales existe una probabilidad considerable de que no se podrán recuperar en su totalidad; tanto su componente de principal como de intereses. La fórmula utilizada para calcular este indicador es sumatoria: (Cartera con Mora mayor a 30 días/Cartera Total del préstamo). El parámetro de medición es menor al 5%.

6.3.3 Cartera de Crédito Vencida

Un crédito se considera vencido cuando no es efectivamente pagado a la fecha de vencimiento previsto en el contrato respectivo. Existen dos casos:

- Préstamos de un solo vencimiento: Los créditos corrientes que hubieran sido pagados en su fecha de vencimiento.
- Préstamos pagaderos en cuotas: Los créditos pagaderos en cuotas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales etc., que no hubieran sido pagados en su fecha de vencimiento. Este indicador muestra el porcentaje de cartera que ha caído en incumplimiento de pago y su fórmula es: Cartera de Crédito Vencida / Total cartera de crédito.

No existe un parámetro que indique cuál es el mejor porcentaje de cartera vencida, pero a la medida que el mismo esté por debajo del 7% y dichos créditos tengan las provisiones reservadas para cubrir las posibles pérdidas por irrecuperabilidad, no habrá problema de riesgos mayores a la calidad de la cartera.

6.3.4 Cartera de Crédito Vigente

Indicador financiero que muestra la proporción de recursos colocados que están generándoles ingresos a la entidad con respecto al total de la cartera de crédito. Se registran los saldos del principal de los créditos concedidos por la institución y que evidencien estar al día con el cumplimiento del plan de pagos originalmente. Su fórmula es: Cartera de Crédito Vigente/ Total Cartera de crédito (%).

6.3.5 Incremento Neto de la Cartera

Este indicador muestra el incremento de préstamo por cobrar con respecto al período anterior, la fórmula utilizada es: (préstamos por cobrar período actual – préstamos por cobrar período anterior)/ préstamos por cobrar período anterior. Parámetros de medición: mayor al 25%

6.3.6 Incremento Neto del Cliente

Este indicador refleja el porcentaje de aumento del número de clientes activo con respecto al período anterior. La fórmula utilizada para calcular el indicador es:(clientes activos anuales – clientes activos período anterior)/ clientes activos período anterior. El parámetro de medición es: mayor al 20%.

6.3.7 Productividad

Este indicador mide el impacto del manejo de la clientela de los programas de crédito en relación al personal de la institución. La fórmula que se utiliza: número de clientes activos/ números totales de empleados de la institución, (programas de crédito) %.

6.4 Políticas de crédito.

En esta fase del ciclo crediticio, las políticas de crédito en su ámbito más general trata de dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿A quién financiar?, ¿Qué financiar?, ¿En qué términos, condiciones financiar?, ¿Cómo financiar? Las políticas de créditos son las normas y procedimientos institucionales que rigen la prestación de servicios financieros por parte de la unidad operacional de FINCA Nicaragua, éstas deben de ser consideradas como las normas prudenciales para las buenas prácticas de microfinanzas.

6.5 Sujeto de crédito (¿A quién financiar?)

Primero, la feminización de la pobreza es una tendencia a nivel mundial. Entre los pobres del mundo, 70% son mujeres, por su acceso limitado a la educación o a los recursos productivos como la tierra y el crédito. Otra tendencia a nivel mundial es el incremento de hogares a cargo de mujeres, en los cuales una madre proporciona el único sostén para sus hijos.

La mayoría de las víctimas de la pobreza severa son niños de 5 años de edad y menores que mueren cada año por desnutrición asociada con la pobreza severa. La forma más directa para mejora la sobrevivencia y bienestar de los niños es fortalecer la habilidad de las madres para que cuiden de ellos.

6.6 Demografía Geográfica

FINCA Nicaragua sucursal León trabaja en los municipios correspondientes a la Ciudad en base a los siguientes criterios:

- ✓ En base al potencial económico de la zona.
- ✓ La capacidad productiva de sus clientes.
- ✓ Las necesidades de hacer eslabones que creen valor en los municipios interrelacionados.

6.7 Zona Geográfica

Las áreas territoriales donde se pretende establecer clientes y se propone crecer paulatinamente, son los municipios del departamento de León: Nagarote, La Paz Centro, Telica, Quezalguaque, Malpaisillo, Jicaral, Santa Rosa, El Sauce, Achulapa y León; como cada sucursal dentro del país en su territorio.

6.8 Objetivo del fondo del Crédito.

6.8.1 Visión

FINCA Nicaragua en el próximo quinquenio se propone consolidar su estructura organizativa como:" Institución Financiera " conformada por una base sólida de capital, que le permita una cobertura nacional.

6.8.2 Misión

La misión de FINCA es proporcionar servicios financieros a los empresarios de menor ingreso en el mundo, de tal forma que puedan crear trabajos, hacerse de bienes y mejorar su estándar de vida.

6.9 Conformación del Banco Comunal

6.9.1 ¿Qué es una Asociación Comunal Solidaria?

La Asociación Comunal Solidaria de aquí en adelante (ACS), es un grupo mínimo de 8 personas, quienes garantizan solidariamente el crédito. El grupo se administra y controla a través de una junta directiva elegida por ellos mismos, la personas que lo integran deben vivir en el mismo sector a no más de 15 minutos.

6.9.2 ¿Qué se necesita para integrarse a una ACS?

- Ser preferiblemente mujer. Que tenga una actividad económica con experiencia en el ramo de invertir su préstamo.
- Apoyar y avalar a los demás integrantes del grupo.
- Conocerse todos los integrantes del grupo.

6.9.3 ¿Cuáles son los Requisitos?

- Presentar cedula de identidad.
- Comprobante de domicilio actualizado. Puede ser un recibo de agua, luz teléfono o Tv cable.
- Tener 21 años cumplidos y menos de 69 años.

6.9.4 ¿Cuáles son los beneficios?

- Cuenta con un seguro de vida que protege al integrado y su familia.
- Las reuniones son cortas y no se imponen multas.
- Los requisitos son mínimos.
- Apoyo solidario dentro del grupo.

6.10 Requisitos mínimos para los diferentes tipos de crédito.

6.10.1 Nombre del crédito: ACS

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 años hasta 69 años, debe poseer una actividad económica mayor a 1 año.
- Entre 8 y 20 personas
- Monto de crédito: de $50 a $2000.
- Plazo del crédito: 4, 6, 8,10 12 meses.
- Costo del crédito: Tasa oficial (18.84%). Comisión 8.94 promedio.
- La comisión varía en relación al plazo y forma de amortización.
- Garantía: Solidaridad de miembros de ACS, garantías prendaria que cubran el 125% del monto del crédito.

6.10.2 Nombre del crédito: Crédito Promocional

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 años hasta 69 años, debe poseer una actividad económica mayor a 1 año.
- Monto del crédito: de $50 a $ 2000.
- Plazo del crédito: debe coincidir con la fecha de vencimiento del ciclo normal al que se incorpora.
- Amortización: Mensuales o catorcenales conforme a lo aprobado en la ACS.
- Costo del crédito: Tasa oficial (18.84%).
- Garantía solidaria de todos los miembros del ACS, garantía prendaria del ACS.

6.10.3 Nombre del crédito: Traslape

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 años hasta 69 años.
- Monto del crédito: de $25 a $2000 (50% del crédito actual con el fin de que se mantenga relación de garantía anterior)
- Plazo del crédito: el mismo del crédito vigente.
- No poseer crédito de desarrollo familiar vigente.
- Haber cancelado el 50% del Crédito actual.
- Costo del crédito: Tasa oficial (18.84), comisión 8.64 promedio.
- Haber concluido sus préstamos anteriores y ciclo actual como en su crédito traslape AA o A.

6.10.4 Nombre del crédito: Crédito especial.

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 años hasta 69 años.
- Puede acceder a este crédito a partir del segundo préstamo.
- No puede tener un crédito de traslape o de desarrollo familiar vigente.
- Tener capacidad de pago.
- La ACS al día con su pago.
- Entre 1 y 20 personas.
- Monto del crédito: De $50 a $500 (50% del crédito actual)
- Requisito: Ser AA o A en el último ciclo.
- Aprobado por la Junta Directiva de la ACS, quedar registrado en acta.

6.10.5 Nombre del crédito: Desarrollo Familiar

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 hasta 69 años.
- Monto del Crédito: De $300 a $2000.
- Hasta $500 sin fiador más de $500 con fiador.
- Plazo del crédito: De 6 a 24 meses.
- No tener crédito especial o traslape vigente.
- Costo del crédito: Tasa oficial (18.84%), comisión varía según plazo y periodicidad de pago.
- Garantía solidaria se la ACS, fiador asalariado o prendario, cobertura 125% en relación al monto aprobado.
- Tener capacidad de pagar su préstamo de la ACS y desarrollo familiar.

6.10.6 Nombre del crédito: Finca Fácil

- Personas de 21 a 69 años de edad.
- Tener un negocio con antigüedad mayor a un año.
- Monto del crédito: De $300 a $2000.
- Clasificación interna: Ser cliente AA, A, B, C.

6.10.7 Nombre del crédito: Crédito Estacional

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 hasta 69 años.
- Antigüedad mayor a un año.
- Clasificación interna: Ser cliente AA, A
- Monto del crédito: De $1500 a $ 2500
- Plazo del crédito: De 6 a 36 meses.
- Cobertura del 125% del monto del crédito.

6.10.8 Nombre del crédito: Crédito de Vivienda

- Antigüedad mayor a un año.
- Clasificación interna: Ser cliente AA, A,B
- Monto del crédito: de $500 a $10000
- Plazo del crédito: de 4 a 36 meses
- Garantía: prenda que cubra el 125% del monto solicitado.

6.10.9 Nombre del crédito: Crédito Agropecuario

- Perfil objetivo: Mujeres mayores de 21 hasta 69 años.
- Antigüedad mayor a un año.
- Clasificación interna: Ser cliente AA, A,B
- Monto del crédito: de $6000 Fondo USDA y $10000 fondos propios.
- Plazo del crédito: de a 24 meses.
- Garantía en prenda: 125% (sino cubre a nivel o individual, deberá cubrir el 200% a nivel grupal.

6.11 Montos y Pagos

Los montos del crédito van en dependencia a la capacidad de pago generado por el negocio y la relación a la cobertura de garantía, el equivalente a préstamos iníciales es de $50 a $500.

Pagos

Dependiendo de las necesidades del grupo, se puede elegir el plazo y la periodicidad.

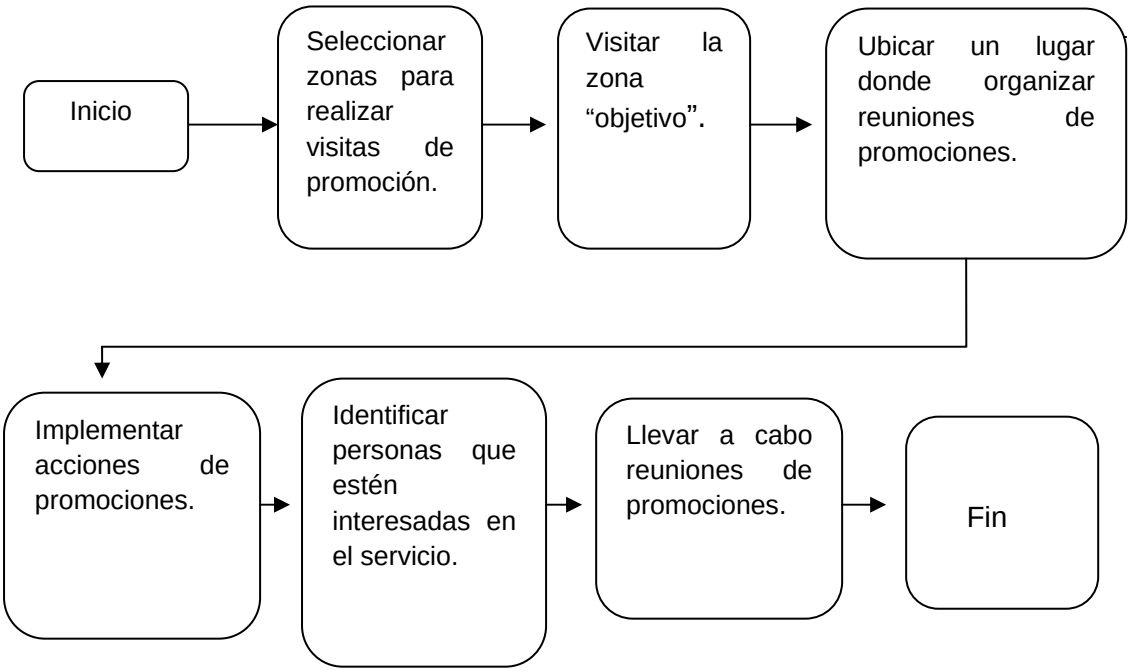
PLAZOS	PERIODICIDAD
4 meses 6 meses 8 meses 10 meses 12 meses	Catorcenal o cada 28 días

6.12 ¿Cómo se clasifican los clientes?

Plazo del préstamo (meses)	Ocurrencia de atrasos (Equivale a cantidad de cuota en mora)	Máxima cantidad de día y atraso acumulado	Tipo de clientes	Categoría
12	Máximo 2 día por cuota	24	AA	Preferencial
	Máximo 3 día por cuota	30	A	Muy bueno
	Máximo 6 día por cuota	48	B	Bueno
	Máximo 29 día por cuota	60	C	Regular
	Más de 30 día por cuota	Más de 60	D	Alto riesgo

6.13 Identificación de nuevos beneficiaros y nuevas comunidades

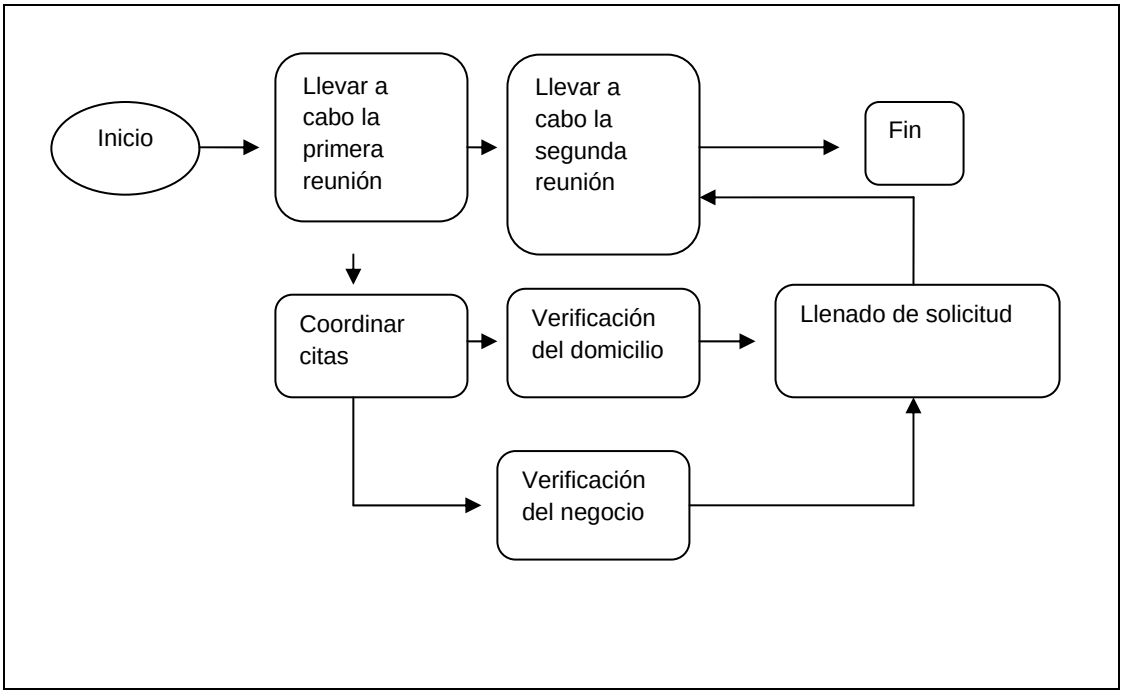
6.13.1 Promoción: Hay 6 pasos claves para las actividades de promoción.



TÉCNICAS DE PROMOCIÓN	PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTO
➢ Referencia de Clientes ➢ Visitas a líderes Comunales ➢ Puerta a Puerta ➢ Perifoneo por Zona ➢ Volantes	➢ Dar una explicación sobre FINCA NICARAGUA su misión, objetivos, significado del logotipo. ➢ Describir los principios de la ACS y el apoyo que recibirá los clientes del programa de crédito. ➢ Describir las características de los productos.

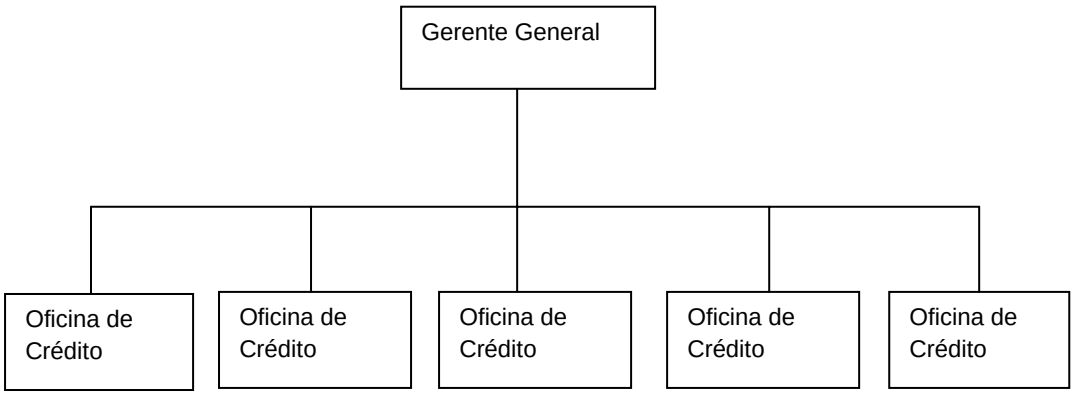
6.13.2 – Formación

- El propósito es asegurarse que los clientes comprendan que ofrece la ACS, cómo funcionan y cuáles son las responsabilidades y aportación de los clientes como miembros y líderes.
- Se debe completar los requisitos y la documentación para la formación del grupo como preparación para las fases de verificación.
- Realizar el llenado de solicitud.
- Realizar revisión de todos los aspectos relacionados con la metodología.
- Realizar pre-comité del negocio y domicilio de la junta directiva.

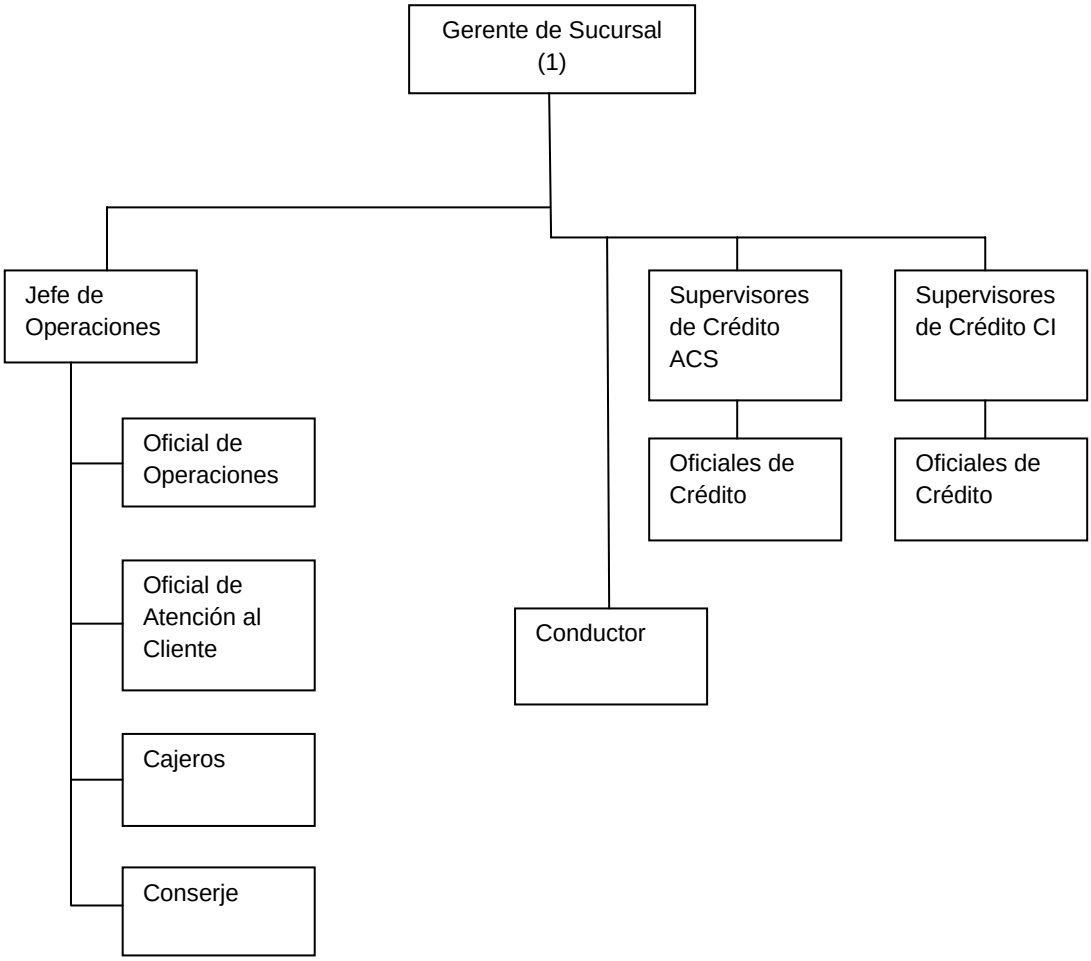


6.14 Gestión y administración de Fondos.

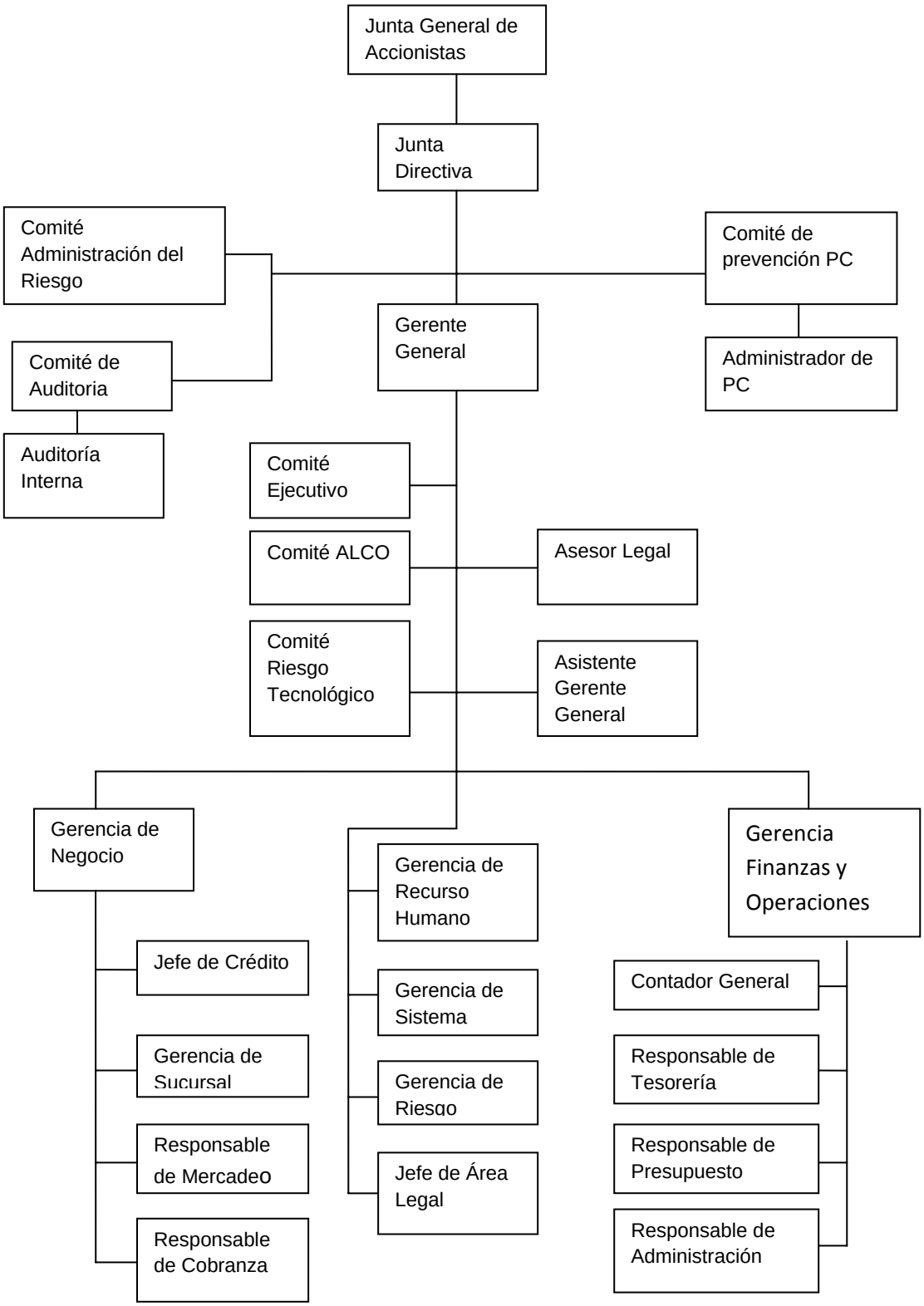
6.14.1 Principales actores en la Gestión y Administración.



Esta estructura organizacional es muy fácil para todos dentro de ella para entenderla. Generalmente, los Supervisores conocen personalmente a todos los Funcionarios de Crédito y se comunican directamente con ellos. Compare el cuadro organizacional del equipo de Crédito con aquel de típica Sucursal que se muestra abajo (este es solamente una muestra de un cuadro organizacional).



Adicionalmente, el gerente de agencia es la Unión principal entre la alta gerencia y las Agencias, tal y como se muestra en el cuadro organizacional de alto nivel abajo.


Junta General de Accionistas
Junta Directiva
Comité Administración del Riesgo
Comité de prevención PC
Gerente General
Comité de Auditoria
Administrador de PC
Auditoría Interna
Comité Ejecutivo
Comité ALCO
Asesor Legal
Comité Riesgo Tecnológico
Asistente Gerente General
Gerencia de Negocio
Gerencia de Recurso Humano
Gerencia Finanzas y Operaciones
Jefe de Crédito
Gerencia de Sucursal
Responsable de Mercadeo
Responsable de Cobranza
Gerencia de Sistema
Gerencia de Riesgo
Jefe de Área Legal
Contador General
Responsable de Tesorería
Responsable de Presupuesto
Responsable de Administración

El rango de las habilidades y conocimiento para un Gerente de Sucursal es amplio. Ésta es una tarea difícil para algunos que solo han administrado un equipo pequeño de Funciones de Crédito en el pasado.

El Gerente de Sucursal debe jugar muchos papeles, incluyendo los siguientes:

- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Jefe Financiero
- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Diplomático
- ✓ Jefe de Recurso Humano
- ✓ Jefe de Servicio al Cliente
- ✓ Jefe de Cumplimiento de Política
- ✓ Otros

6.15 Aprobación del Crédito.

6.15.1 Generación y Ámbito De Aplicaciones

Este proceso servirá para todos los créditos que se apliquen en la ACS también conocido como Banco Comunal (BC). La aprobación de crédito es tomar una decisión en base a la información recopilada por el asesor de crédito. La calificación de validez de información recopilada se vuelve imperativa para evaluar la calidad de información que disponemos.

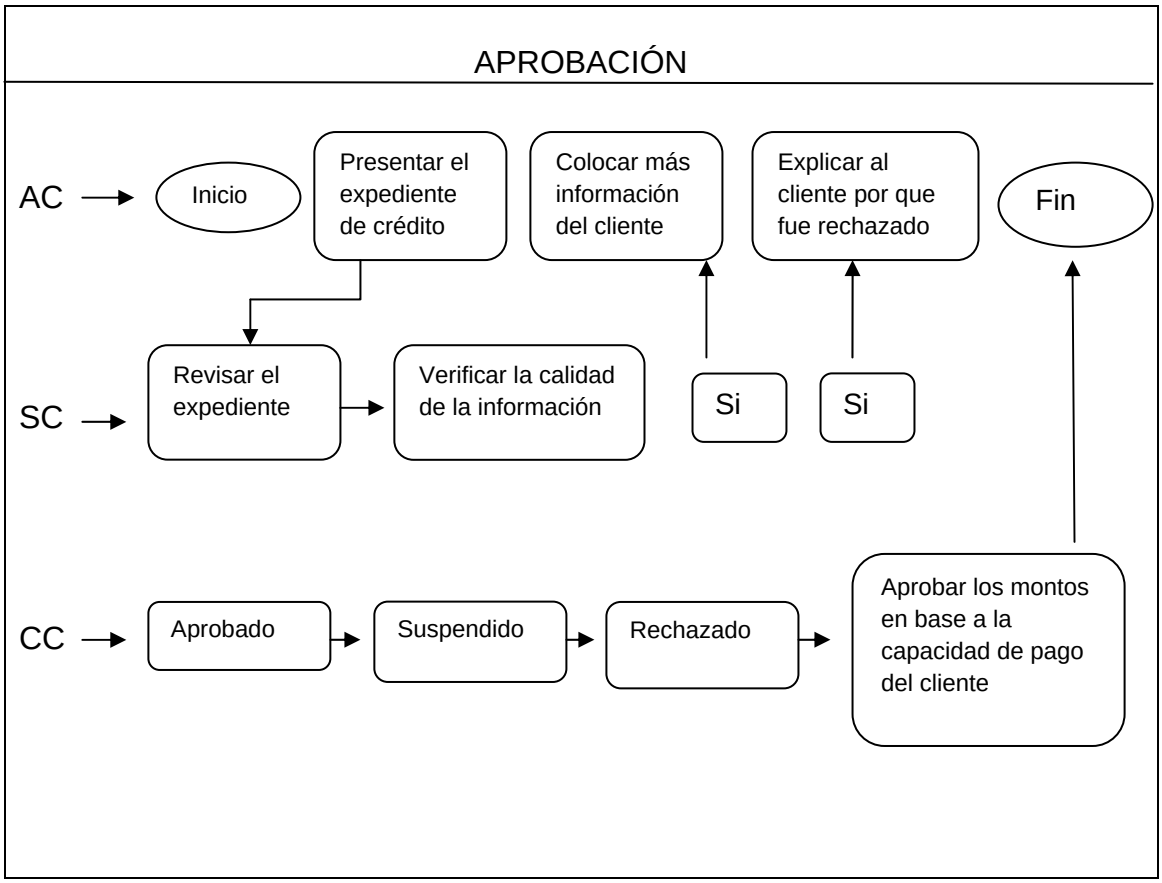
6.15.2 Objetivo Específico.

1. Validar la calidad de información.
2. Comprobar que la documentación esté completa.
3. Aprobar el monto de acuerdo a la capacidad de pago.

Responsables

Asesor de crédito	Supervisor de crédito
Coordinador del BC	

6.15.3 Flujo de proceso



6.15.4 Componente y Naturaleza

Cuando el asesor haya culminado el proceso de verificación debe proceder a ordenar los expedientes individuales de manera que tengan el mismo orden que la solicitud del crédito grupal. Se debe completar el expediente con los siguientes documentos:

- Croquis del lugar de reunión del BC
- Reglamento interno
- Expedientes
- Acta de Intalación
- Solicitud de crédito grupal

El comité de crédito se reunirá en los períodos planificados por la sucursal, de manera que las aprobaciones se realizarán con la mayor agilidad permitida.

6.15.5 Consideraciones generales.

Normativas:

El comité de crédito se reunirá en forma diaria a la hora programada por los coordinadores de programas BC. Para que se reúna el comité de crédito, es necesario que la carpeta sea presentada con anticipación, de manera que el oficial de operaciones proceda a ingresar al sistema. El asesor de crédito comprueba si consta o no en el sistema SINRIESGO con préstamos mayores a US$500, procede a imprimir el reporte correspondiente y lo adjunte al expediente.

Por ningún motivo el asesor debería dejar de asistir a los BC, por lo tanto es necesario que el expediente del BC esté completo, de manera que el supervisor o el coordinador de BC puedan tomar la decisión de crédito sin la presencia del asesor.

En caso de haber alguna diferencia de criterio se debe comunicar al asesor de crédito, para que proceda a regularizar el proceso.

En ningún caso se puede proceder a aprobar el crédito en base a lo que el asesor indique en forma verbal, en todos los casos se debe pedir al asesor de crédito que proceda a escribir la información.

Los comités de crédito, pueden emitir tres tipos de dictámenes que son:

Aprobado: Cuando el comité de crédito considera que el monto está adecuado, la información está completa y procede a desembolsar el crédito.

Suspendido: Cuando el comité considera que la información no está completa, por tal motivo se debe devolver el expediente del BC para que procedan a completar la información faltante.

Rechazado: Cuando el comité considera que la información existente no cumple con los parámetros de la política de crédito.

Es necesario contar con un registro de comités de crédito que permita mantener una secuencia de las resoluciones del comité de crédito, en el que se haga constar el nombre del BC, el número de socios aprobados, el monto global aprobado y los comentarios que sean pertinentes, así como los nombres de los integrantes del comité.

6.15.6 Comité de Crédito.

Propósito: Revisar el expediente del crédito para emitir una resolución acerca del crédito del BC que ha sido presentado para análisis.

Resultados a alcanzar: Obtener una resolución, sobre la solicitud presentada por el banco comunal, esta resolución puede ser de aprobación, suspención o rechazo de la solicidud.

Guía del comité: El comité de crédito debe estar registrado en la planificación semanal, de manera que no se crucen, ni cause interferencia en las actividades normales. Es necesario que se sigan los siguientes pasos:

1. Documentación completa: se debe utilizar el checklist del expediente grupal y la misma que contiene:

- Acta de intalación completa y aprobada (en casos de créditos nuevos)

- Detalle de seguro
- Reporte SINRIESGOS de presentarse el caso
- Capacidad de pago Mensual (en casos de préstamos mayores a $500)
- Original y copia de Libreta Bancaria
- Estado de cuenta cancelado
- Croquis del lugar de reunión del BC
- Carta de cambio o apertura de cuenta
- Reglamento interno completo y firmado por la directiva
- Liquidación a final del ciclo
- Informe de cierre
- Solicitud de préstamo del BC firmado por la junta directiva del BC, promotor, supervisor y coordinador.
- Solicitud de préstamo y Aprobación firmado por todos los clientes del BC. Incluye los montos aprobados y el ahorro.
- Fotocopia de todas las cédulas de los clientes
- Tabla de Cuotas de Amortización.
- Control de Ahorro Programado.y Voluntario.

Montos solicitados,el menor de:

a. El 50% del excedente neto del negocio, incluyendo el ingreso neto familiar.

b. El 100% del crédito anterior para clientes AA, 50% para clientes A, 0% de incremento para clientes B, la mitad del crédito anterior para clientes C, y no crédito para clientes D.

Cuando se aprueban montos se debe cuidar que no se sobre endeude al cliente y por lo tanto deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Aprobación: se debe proceder a firmar la solicidud de crédito en la parte correspondiente al comité.

Luego se debe entregar el expediente grupal al oficial de operaciones, para que proceda al ingreso en el SIEM y se procese el crédito en el sistema.

6.15.7 Instrumentos

Formatos a utilizar:

Expediente Grupal

Croquis del lugar de reunión del BC	Acta de instalación del banco comunal
Reglamento interno	Solicitud grupal
Expedientes individuales	

Expediente individual

Ficha socioeconómica	Copia de la cédula
Croquis del negocio	

6.15.8 Herramientas

Asesor

Calculadora	Lapicero

Supervisor/Coordinador Regional

Calculadora	Lapicero
Teléfono	

6.16 Desembolso del Crédito

6.16.1 GENERACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este proceso se aplicará a todos los créditos que se concedan dentro del BC.

Constituye la finalización del proceso de formación e inicia el proceso de administración del crédito. Son los pasos a seguir en la entrega del crédito aprobado.

6.16.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un modelo de soporte ideal de parte de la coordinadora para el ascesor de crédito en referencia a la preparación de la documentación necesaria para la entrega del crédito.

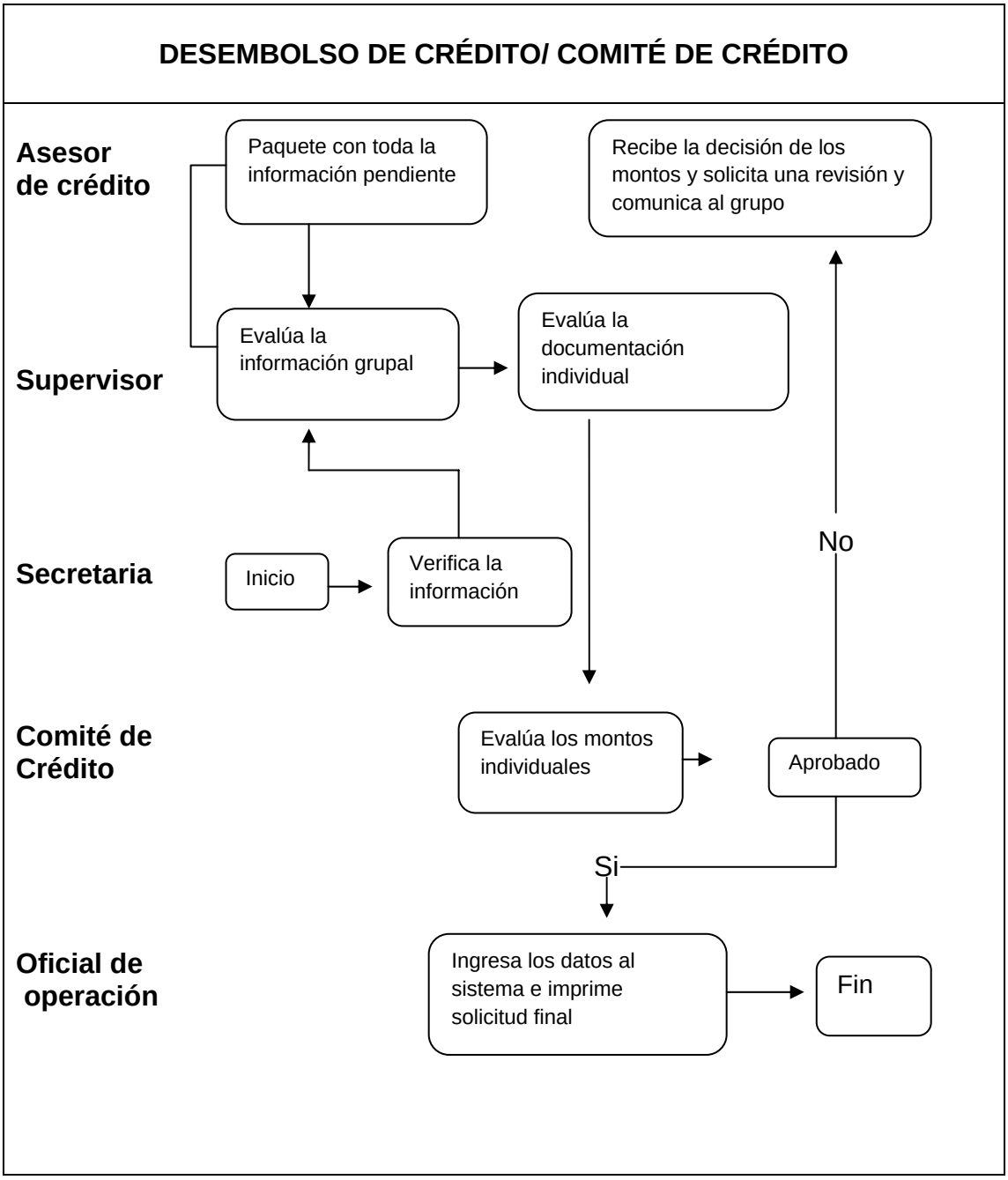
2. Orientar al Asesor sobre la forma de entregar un crédito de una manera rápida, pero cumpliendo con los procedimientos legales correspondientes.

3. Orientar al grupo en su comportamiento, responsabilidad compartida, aval solidario, compromiso asumido y responsabilidad frente al grupo y a la institución.

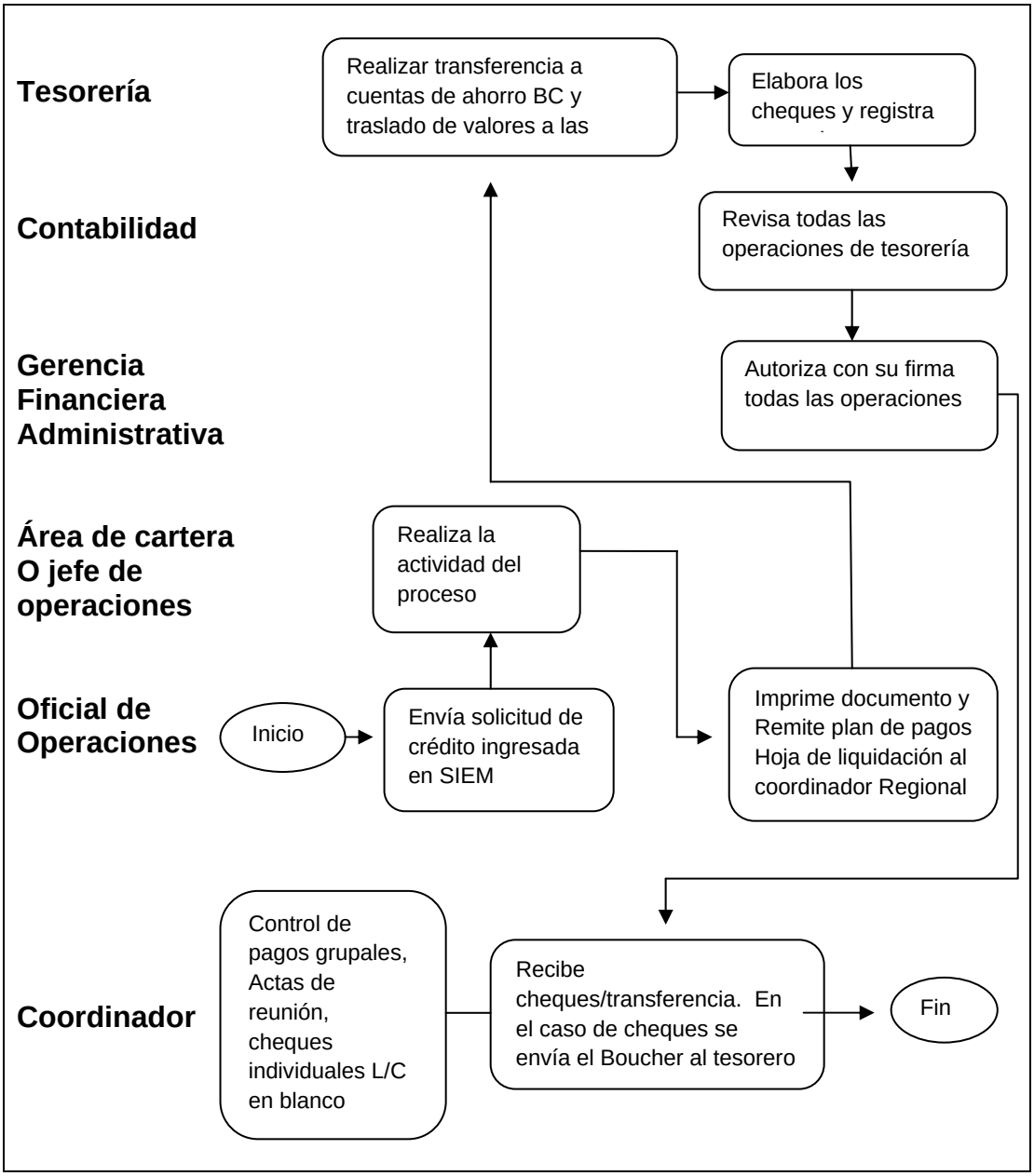
6.16.3 RESPONSABLES

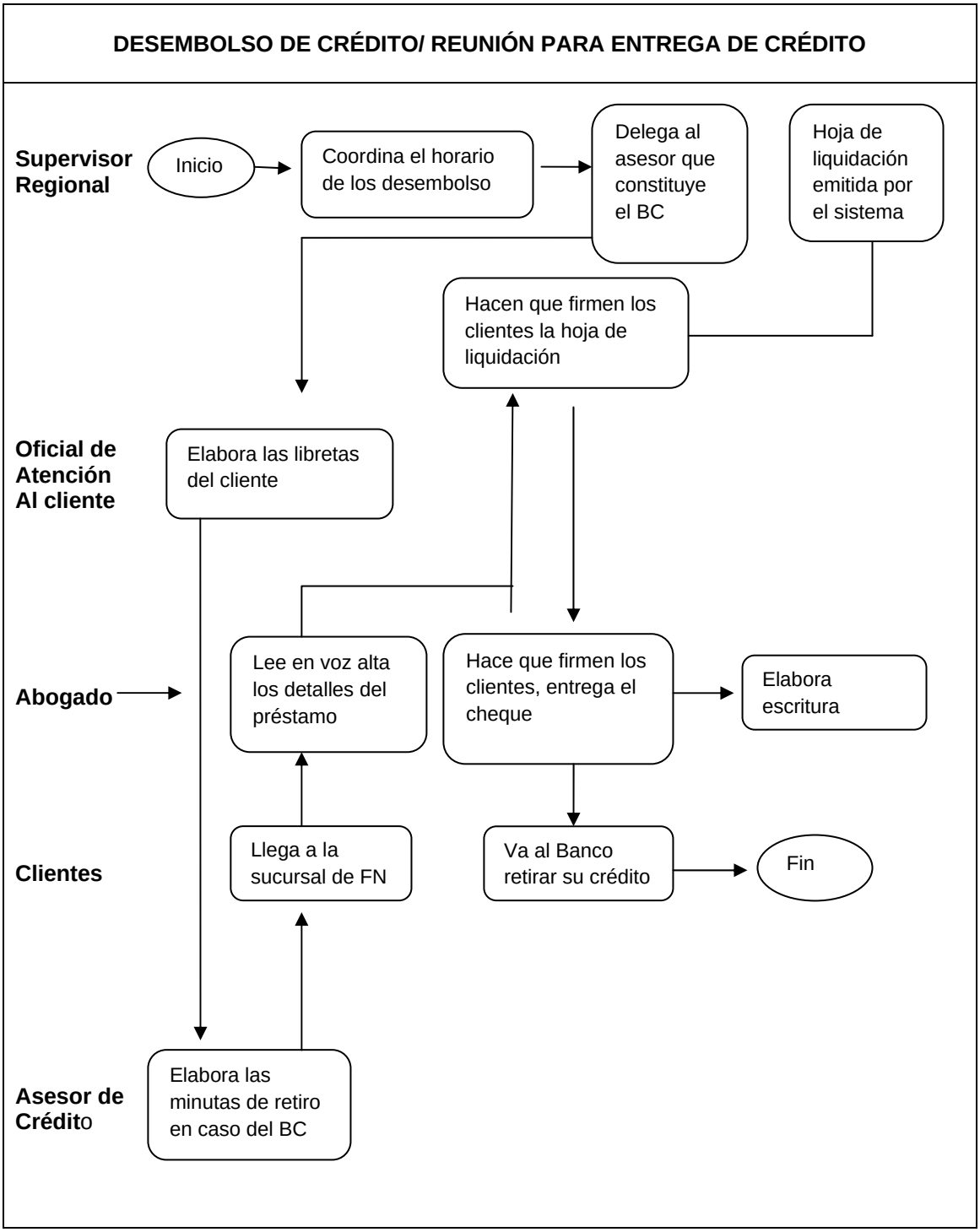
Jefe de Operaciones/ Oficial de Operación	Supervisor o coordinador Regional
Atención al Cliente	Asesor de crédito

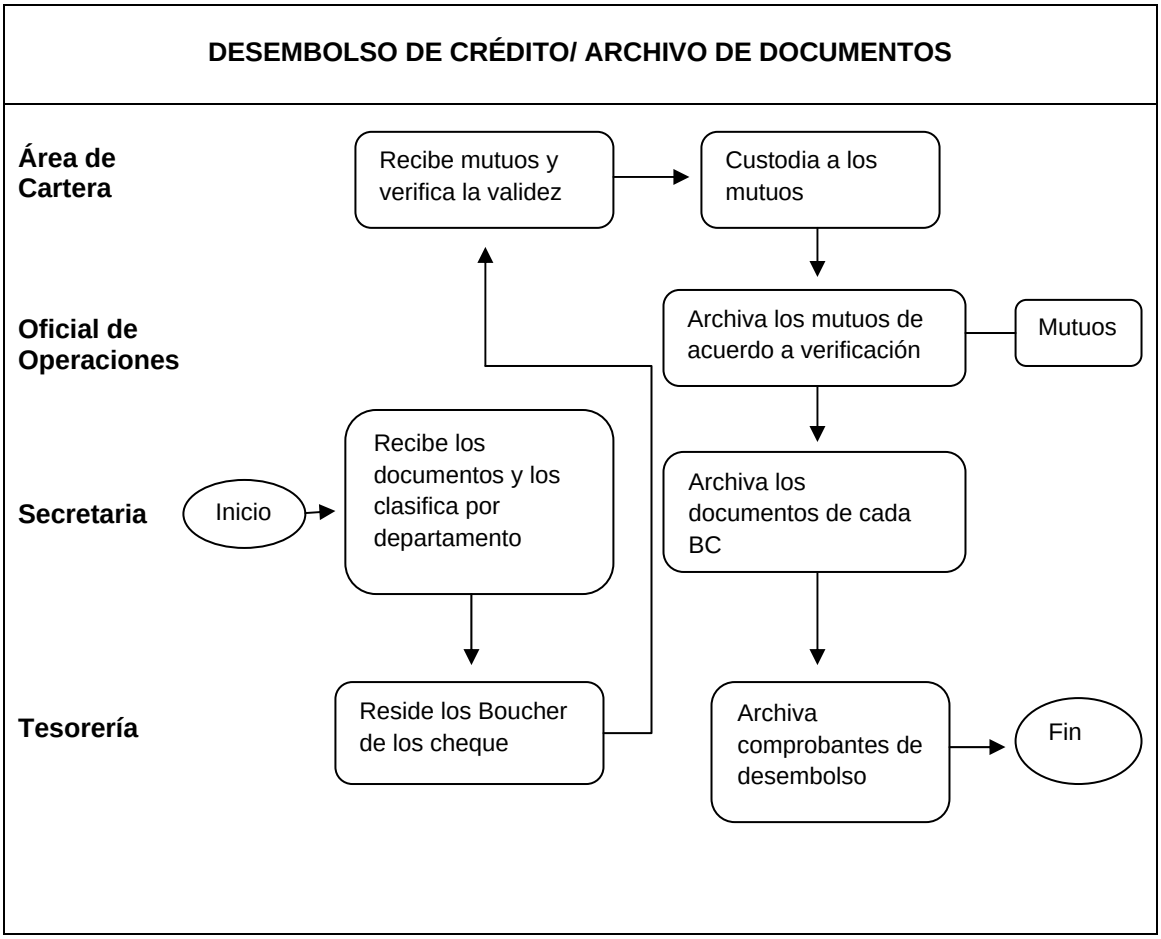
6.16.4 FLUJO DE PROCESOS



DESEMBOLSO DE CRÉDITO/ PROCESO INTERNO/ ÁREA AMINISTRATIVA


Tesorería
Contabilidad
Gerencia Financiera Administrativa
Área de cartera O jefe de operaciones
Oficial de Operaciones
Coordinador
Realizar transferencia a cuentas de ahorro BC y traslado de valores a las
Elabora los cheques y registra
Revisa todas las operaciones de tesorería
Autoriza con su firma todas las operaciones
Realiza la actividad del proceso
Inicio
Envía solicitud de crédito ingresada en SIEM
Imprime documento y Remite plan de pagos Hoja de liquidación al coordinador Regional
Control de pagos grupales, Actas de reunión, cheques individuales L/C en blanco
Recibe cheques/transferencia. En el caso de cheques se envía el Boucher al tesorero
Fin


DESEMBOLSO DE CRÉDITO/ REUNIÓN PARA ENTREGA DE CRÉDITO
Supervisor Regional
Inicio
Coordina el horario de los desembolso
Delega al asesor que constituye el BC
Hoja de liquidación emitida por el sistema
Hacen que firmen los clientes la hoja de liquidación
Oficial de Atención Al cliente
Elabora las libretas del cliente
Abogado
Lee en voz alta los detalles del préstamo
Hace que firmen los clientes, entrega el cheque
Elabora escritura
Clientes
Llega a la sucursal de FN
Va al Banco retirar su crédito
Fin
Asesor de Crédito
Elabora las minutas de retiro en caso del BC



6.16.5 Componentes y Naturaleza

El siguiente subproceso de desembolso está elaborado para orientar de manera ágil, ordenada y correcta al personal comprometido con el desembolso del crédito en sus diversas modalidades.

6.16.6 Consideraciones generales

El proceso de desembolso se inicia inmediatemente después que ha sido aprobada la solicitud de crédito por parte del comité de crédito y la coordinadora recibe el expediente aprobado. Culmina cuando el asesor de crédito procede a la devolución del expediente con la hoja de liquidación firmada por los clientes del BC la secretaria haciendo constar que el crédito fue efectivamente entregado a los clientes y no existe ninguna devolución.

Ella a su vez remite la escritura pública con su hoja de liquidación al departamento de cartera.

6.16.7 Normativas

El oficial de operaciones luego de ingresar el crédito procederá a enviar el proceso para la revisión en cartera o jefe de operaciones.

Luego que cartera o jefe de operaciones procese el crédito procede a imprimir los documentos respectivos elaborados por el SIEM, los documentos de impresión son: plan de pago y hoja de liquidación. Tesorería impime los cheques (en caso de traslape y especial).

Adicionalmente, el oficial de atención al cliente imprime la información crediticia del cliente en libretas individuales.

Luego procede a enviar los documentos para las firmas libradoras. Posteriormente el oficialmente agrupa toda la información impresa en paquetes por BC. El coordinador procederá a comprobar que los documentos pertenezcan al BC en mención y esté completo. Este procederá a firmar la hoja de entrega, recepción de documentos, distribuyéndolos a los asesores del crédito.

Los miembros del BC se dirigen a las sucursales de donde corresponde para recibir su crédito. Aquí les hacen firmar los integrantes del BC, el protocolo de abogados y las hojas de liquidación.

6.16.8 Marco Legal

El desembolso podrá realizarse en efectivo, cheque o transferencia, pero siempre luego que se hayan firmado todos los documentos respectivos.

Al momento del desembolso deben estar presente la totalidad de los miembros del grupo, portando su cédula de identidad respectiva. El desembolso se procederá a realizar una vez que todos los socios hayan firmado los documentos legales correspondientes.

6.16.9 Proceso de Entrega

Es necesario que la junta directiva sea un facilitador en el proceso de desembolso constituyéndole como parte fundamental.

Proceso de entrega:

- ✓ Citar al BC a inaugurarse en la sucursal de FN.
- ✓ Una vez que esté completo el grupo se procede al llenado de firmas en documentos legales en el siguiente orden:
  a. Protocolo del abogado por el abogado
  b. Seguro de vida y canasta familiar por el asesor de crédito.
  c. Hoja de liquidación por el asesor de crédito.

En caso de desembolso por transferencia:

- ✓ Cuando el llenado de firmas se va transcurriendo, la presidente y tesorera junto con el asesor de crédito se dirigen al banco comercial donde retiran el monto total del préstamo, verifican el monto entregado y regresan a la sucursal.
- ✓ La presidenta y la tesorera proceden a llenar toda la información legal del crédito.
- ✓ El asesor del crédito entrega las libretas de los clientes a la presidente y tesorera. Los tres clasifican de forma individual los montos aprobados después entregan a los clientes las libretas con el efectivo adjunto.

En caso de desembolso en efectivo con comprobante de pago:

- ✓ Después de que el cliente firma la hoja de liquidación, el seguro y el protocolo de abogados.
- ✓ El coordinador entrega el comprobante de pago al cliente para que firme.

- ✓ El cliente procede a trasladarse a las cajas pagadoras para hacer efectivo su desembolso.

Implementación de la agenda para la entrega de crédito:

- ✓ Bienvenida a cargo de la junta directiva a todo el grupo
- ✓ Lectura del contrato del préstamo grupal-abogado.
- ✓ Firma del protocolo del abogado por parte del BC
- ✓ Completar y firmar los documentos individuales- coordinado por la directiva y el asesor de crédito.
- ✓ Tomar juramento a la directiva, por parte del asesor
- ✓ Tomar juramento a los miembros, por parte del presidente del grupo
- ✓ Palabras del asesor de crédito, inaugurando nuevo ciclo
- ✓ Entrega de comprobante de pago por parte de los directivos
- ✓ Explicación de los valores de las libretas por parte del asesor
- ✓ Cierre de la reunión
- ✓ Archivar la documentación necesaria por parte del asesor

6.16.10 Formalización:

Queda instituído el crédito al momento que los clientes proceden a firmar el protocolo del abogado, de manera que es impresindible que se proceda custodiar estos documentos en un lugar seguro y adecuado especialment

6.16.11 Instrumento:

Formatos:

Contrato de abogado	Hoja de liquidación
Formato de seguro de vida	Libretas individuales de integrantes
Control de cuentas externas, una hoja por integrante	Actas de reunión, una por reunión

6.17 ADMINISTRACIÓN DE BANCOS COMUNALES

6.17.1 Generación y ámbito de aplicación

Este proceso se inicia justo después de la entrega del crédito y culmina al cierre del ciclo. Esta etapa es una de las más importantes en el programa de BC, porque en él se refleja todas las emisiones que se hayan realizado durante el proceso de formación de bancos.

La motivación permanente, el ejemplo del asesor de crédito y la correcta aplicación del reglamento interno serán fundamental para que el grupo termine con todas las obligaciones.

Para que los directivos trabajen adecuadamente, es necesario entrenarlos en los documentos que deben manejar, en la aplicación del reglamento interno, en la calificación de socios y los objetivos del BC, este proceso de referencia se lo debe hacer en cada recapitalización y de ser posible hacerlo conjuntamente con varios directivos o en algunos casos el supervisor/ coordinador.

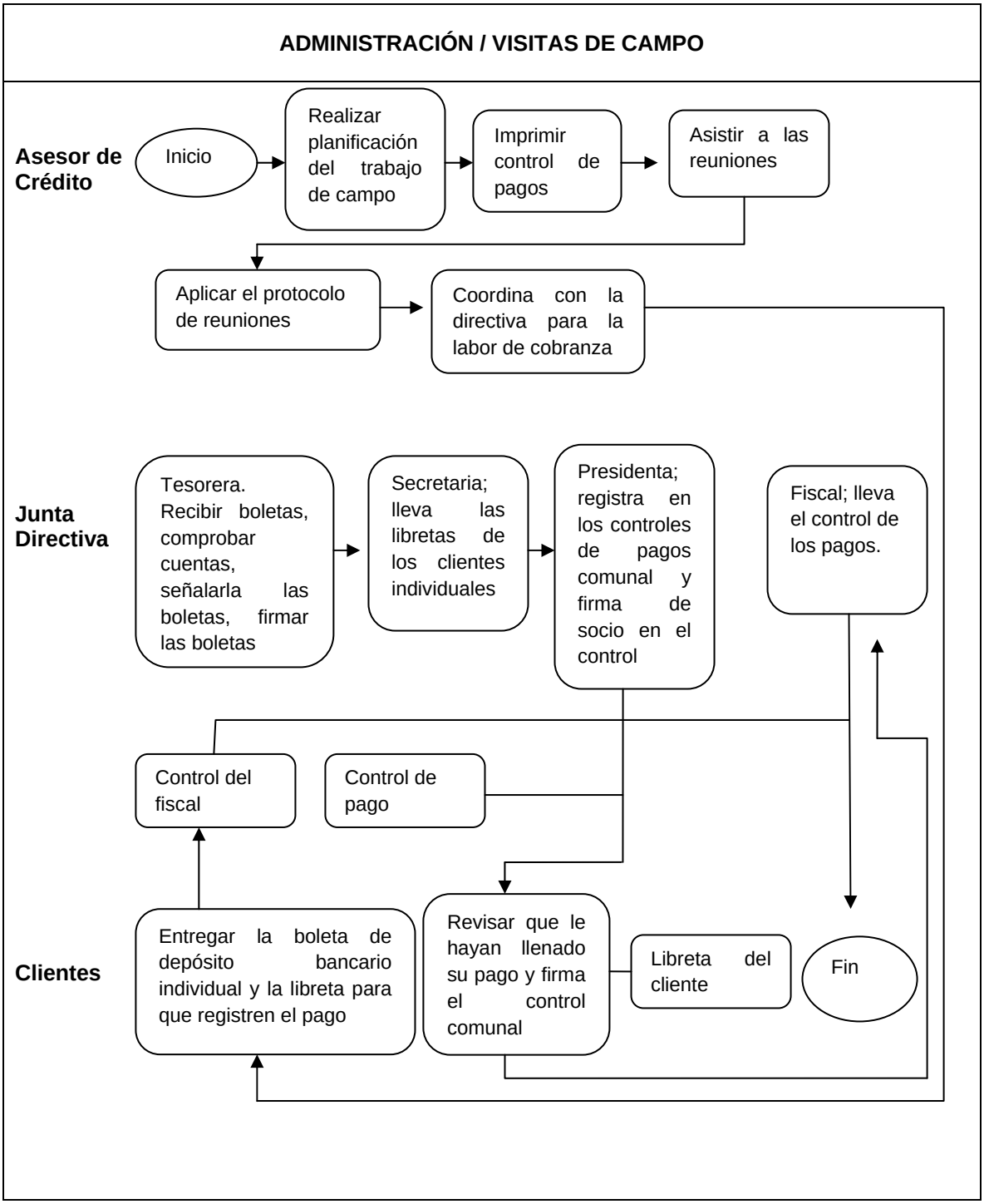
6.17.2 Objetivos específicos

- Orientar al asesor de crédito para que las reuniones de los bancos comunales sean muy productivas y eficientes, que motiven a los socios a cumplir con los reglamentos previstos.
- Definir el seguimiento del control individual de las operaciones de cada uno de los socios y también de los pagos realizados por parte del grupo.
- Presentar el modelo de seguimiento oportuno a los conflictos que se presenten durante las reuniones en los BC incluyendo la mora interna.

6.17.3 Responsables:

El asesor de crédito	Gerente de sucursal

6.17.4 Flujo de Procesos



6.17.5 Componentes y Naturaleza

Consideraciones generales

Se considera que un grupo es bueno cuando en la recapitalización el grupo crece en participantes, no existe deserción y todas las cuentas son administradas en forma transparente y no hay mora interna.

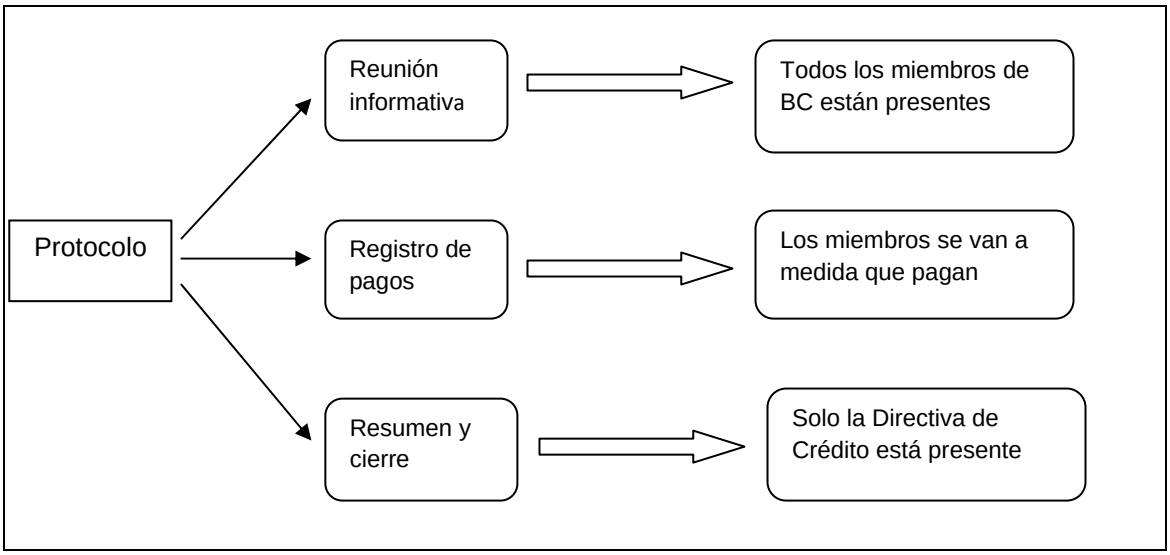
Uno de los mayores enemigos de este proceso son los fraudes, generados por personas que desiden aprovecharse de la confianza de los demas compañeros y proceden a usar el dinero para beneficio propio. En la mayoría de los casos las personas que comenten fraude, lo hacen en forma escalonada, es decir empiezan con pequeñas cantidades probando el sistema, si detecta que el asesor no se ha dado cuenta del dinero tomado, la próxima vez lo hace con un monto mayo.

Por esta razon el trabajo del asesor de crédito consiste en analizar de forma analítica, detectando cualquier anormalidad en los registros o manejos de dinero, de manera que los clientes o directivos vean que existen los controles necesarios y no se vean tentados de tomar dinero ageno, perjudicando a los clientes que los nombraron como directivos.

En el caso de la existencia de fraude se debe actuar de forma inmediata, para que el responsable proceda a devolver el dinero utilizado, en caso de no contar con el dienero en ese momento se procederá a retirar las prendas que cubran el valor de la deuda correspondiente, firmar un documento de crédito que puede ser una letra de cambio, y darle un plazo pequeño para que proceda a la devolución del dinero. Se procederá a excluir a este directivo del grupo como medida que sirva para sentar presedente de que los fraudes no perjudicarán siempre.

6.17.6 NORMATIVAS

Protocolo para reuniones del BC



A todas las reuniones el asesor de crédito debe llegar en forma puntual, en caso de no hacerlo deberá cumplir con lo estipulado en el reglamento interno del BC. Las reuniones deben ser cortas a fin de no retener innecesariamente a los clientes que dependen de las ventas diarias para logra sus ingresos. Los clientes que estén al día en sus pagos y que desean retirarse, podrán hacerlo, siempre y cuando el grupo esté de acuerdo.

6.17.7 DESCRPCIÓN DEL MODELO

El proceso de administración del BC, debe recoger los principios de agilidad, organización, disciplina, sectorización y administración del tiempo, de manera que el asesor de crédito pueda manejar buenos indicadores de productividad.

6.17.8 ORGANIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

La junta directiva es la que debe manejar la mayoría de la actividad de la reunión, por lo tanto tiene que organizarse de la siguiente manera para que la reunión se convierta en un hecho:

Tesorera: Es quien recibe el efectivo o las boletas de depósito, de manera que pueda tener el suficiente tiempo para recibirlas, identificarlas, a quien pertenece y señalarlas como registradas, adicionalmente debe proceder a firmar las libretas que han cancelado.

Secretaria: Es quien se encarga de llenar las libretas, registra los abonos y pagos individuales para luego pasarle la libreta a la tesorera para que proceda a firmarla. También elabora el acta correspondiente.

Presidenta: Es quien se encarga de llenar el libro de cuenta externa, registrar los pagos y ahorros, el mismo que permitirá que al finalizar la reunión sirva para cuadrar los pagos respectivos.

Se dependerá de la tesorera quien procede a ordenar el valor de pago para que se registren los mismos.

Reunión informativa (veinte minutos): se procede de la siguiente manera:

-Bienvenida

-Toma de asistencia

-Lectura del acta anterior

-Informe de tesorera

-Entrega de Recepción de

papeleta de pago

-Informe del fiscal

-Informe del asesor de crédito

-Puntos varios

-Pagos y ahorros (dos minutos por participantes)

Este debe ser un proceso ágil, buscando que el tiempo por persona sea el menor posible. Se atenderá en función del orden de llegada de los integrantes, independientemente de que si es primero o último en la lista, para lo que la junta directiva deberá entregar unos tiquets por orden de llegada y de la misma ser atendidos. Si se respeta esta organización se estará incentivando la puntualiad y asistencia, porque todos van a querer el primer turno para salir rápido.

Es necesario que la tesorera luego de contar el dinero sea quien indique la cantidad pagada, bajo ninguna circunstancia se debe pasar las libretas para

que copien, porque podrían correr el riesgo que una persona se equivoque y el error lo puedan copiar todos.

Cierre de reunión

En esta etapa, se procede a resumir todos los pagos, ahorros, actividades y multas, de manera que se proceda a cuadrar el dinero existente, para determinar si existe o no faltare.

- ✓ El tesorero clasifica y cuenta el dinero o los boletos de depósito.
- ✓ El fiscal suma los pagos realizados.
- ✓ Se realiza el cuadro de flujo de efectivo entre el fiscal, tesorera y asesor.

Si existe diferencia se procede a revisar cliente por cliente para determinar los registros, si a pesar de esto persite el faltate, lo debe asumir la tesorera. La secretaria deberá llenar las actas, es indispensable que se determine si existe faltante o no y quien es el responsable de la diferencia.

Luego se procede a firmar las actas por parte de la directiva, el asesor de crédito, luego se hace la lista de morosos y posteriormente se procede a señalar con un resaltador en el cuaderno de cuenta externa a los socios que no han cancelado sus cuotas de manera que queden registrados. Se debe proceder a cobrar de inmediato para dar cumplimiento al procedimiento de cobro y ganar credibilidad, ya que con este enfoque se está conquistando de nuevo el mercado.

El asesor deber haber completado su seguimiento de cuenta interna y externa, posteriormente procederá a ingresar en el sistema operativo los ingresos individuales.

El asesor organiza sus carpetas de manera que las guarde y quede archivado hasta la siguiente reunión, es decir no tenga que estar nuevamente la información.

Finalmente se procede a revisar en el estado de cuenta bancaria, que el depósito que la directiva tenía que hacer sea realizado en caso de no existir debería hacerse un seguimiento para conseguir el depósito pendiente.

Existencia de Morosos

En el caso de que existan personas con retrasos se procederá realizar el proceso de cobranza y emitir los documentos correspondientes para que se igualen con los montos atrasados.

6.17.9 INSTRUMENTOS

Formatos

Asesor:

Control de pago	Control de ahorro
Control de multas y actividades	Control de Morosidad
Notificaciones de Cobros	Aviso de cobro

Directivo:

Libro de cuenta externa	Hojas de fiscal
Actas de reunion	Cuadre de caja
Lista de morosos	

Socios:

Libreta de socios

6.18 RECUPERACIÓN DE MOROSIDAD

6.18.1 Generación y ámbito de aplicación

El objetivo de este proceso es contar con un modelo de recuperaciones, para los casos que se presenten problemáticos, asi mismo establecer medidas preventivas de la mora a efectos de minimizarlas mediante el otorgamiento de buenos créditos y una acción rápida ante la mora inicial.Esta visión es la que va a prevalecer en el futuro de manera que un buen crédito sea aquel que retorna solo, sin tener que incurrir a gastos innecesarios. Las cobranzas bajo ningún aspecto son retables, más bien se considera que por cada dólar de mora se invierten tres dólares para recuperarla, lo cual puede darnos una noción de lo perjudicial que es para el programa y la necesidad para evitarlo.

Así mismo, cuando uno de los clientes se atraza en una cuota inmediatamente el asesor de crédito deberá poner en práctica la metodología por lo que la estrategia que se aplicará es la cobranza preventiva.

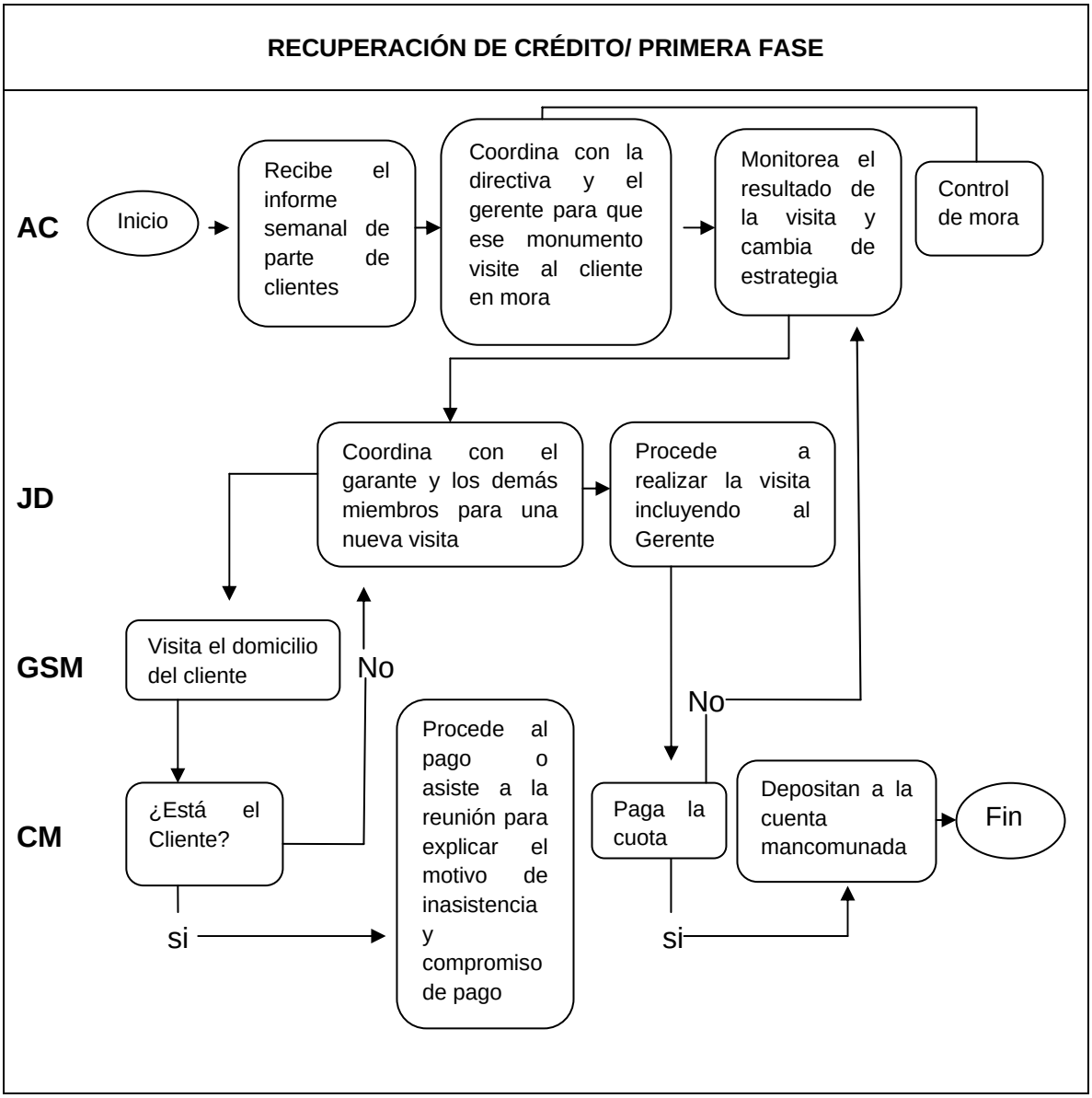
6.18.2 Objetivos Específicos

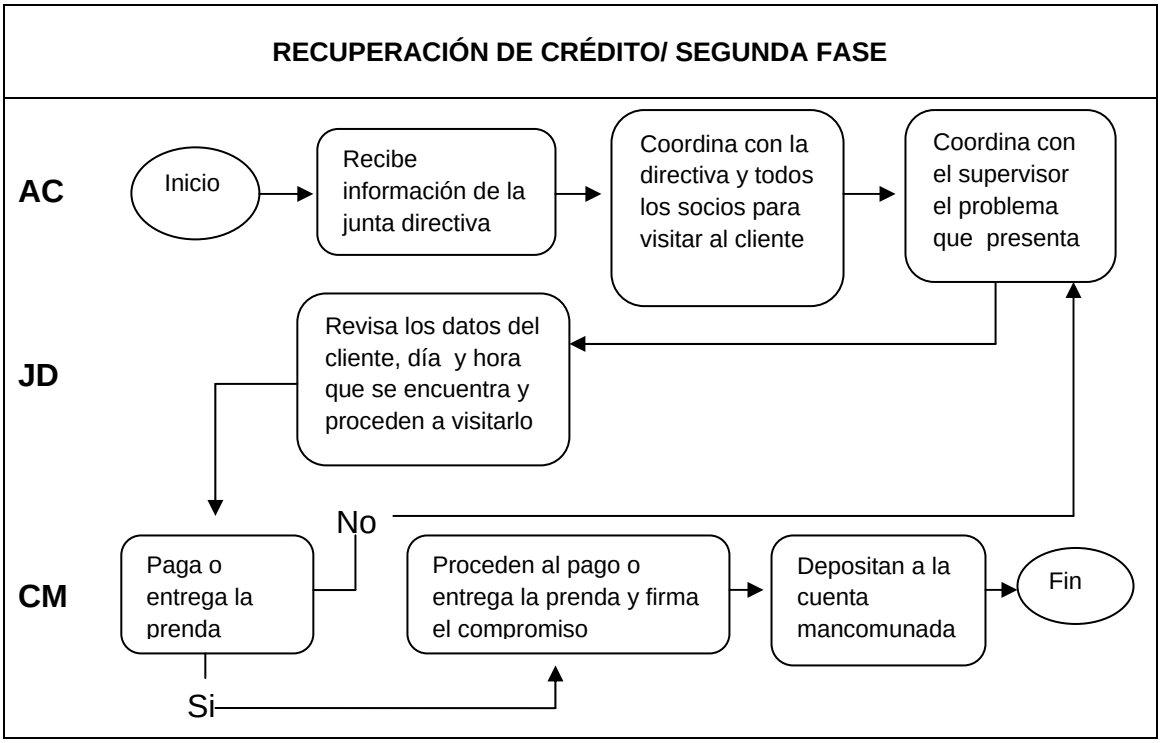
- Tener bajos niveles de morosidad.
- Contar con un modelo de intervención en los casos de mora que se presenten.
- Mantener una estructura de cobranza en escala, es decir de menos a más fuertes en función de los días de mora.
- Definir los conceptos de cobranza judicial y sus efectos en las finanzas de la organización.

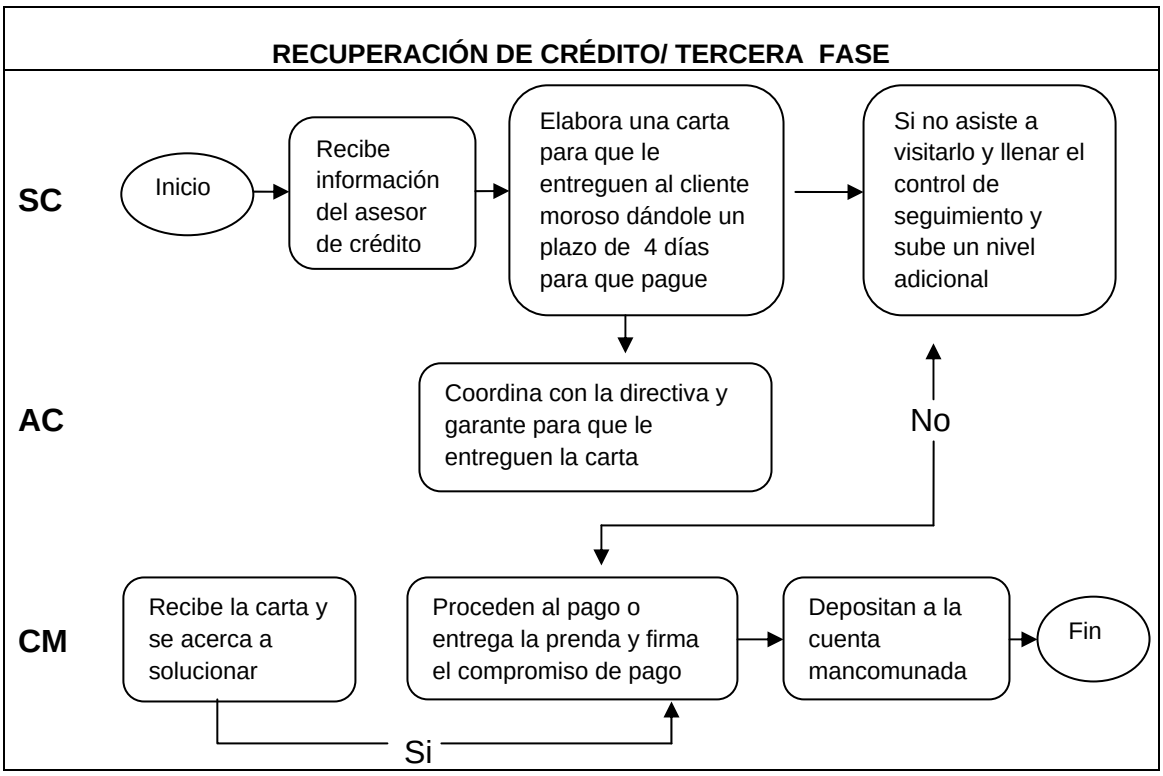
6.18.3 Responsables

Asesor de crédito	Supervisor de crédito
Coordinador del BC	Asesor de cobranzas
Cobranza legal	

6.18.4 FLUJO DE PROCESOS




RECUPERACIÓN DE CRÉDITO/ SEGUNDA FASE
AC
JD
CM
Inicio
Recibe información de la junta directiva
Coordina con la directiva y todos los socios para visitar al cliente
Coordina con el supervisor el problema que presenta
Revisa los datos del cliente, día y hora que se encuentra y proceden a visitarlo
No
Paga o entrega la prenda
Proceden al pago o entrega la prenda y firma el compromiso
Depositan a la cuenta mancomunada
Fin
Si


RECUPERACIÓN DE CRÉDITO/ TERCERA FASE
SC
AC
CM
Inicio
Recibe información del asesor de crédito
Elabora una carta para que le entreguen al cliente moroso dándole un plazo de 4 días para que pague
Si no asiste a visitarlo y llenar el control de seguimiento y sube un nivel adicional
Coordina con la directiva y garante para que le entreguen la carta
No
Recibe la carta y se acerca a solucionar
Proceden al pago o entrega la prenda y firma el compromiso de pago
Depositan a la cuenta mancomunada
Fin
Si

6.18.5 COMPONENTES Y NATURALEZA

6.18.5.1 Consideraciones generales

Los principales aspectos de las causas de la mora son:

- Errores en la fase de verificación.
- Errores de la institución.
- Errores en la fase de administración y manejo de mora.
- Factores aleatorios.

6.18.5.2 Normativa

El modelo de intervención en los BC, es poder brindar ayuda a los micro empresarios, pero manejando niveles de morosidad cercanas a cero, esto hace que se busquen niveles de tolerancia cero y por lo tanto es necesario que el modelo de intervención sea de proactividad, es decir iniciar procesos preventivos de recuperación.

La cobranza en escala, una de las principales herramientas con las que se logrará que el cliente vea que existe una organización.

El proceso de cobranza se debe iniciar independientemente de si el grupo aparece en mora en el reporte del sistema, si se inicia cuando un socio se retrasa en los pagos, inmediatamente se aplican las acciones correctivas.

En el momento de la entrega del crédito se debe hacer hincapie en la responsabilidad, deber y obligaciones que tienen como miembros de un BC.

Por los niveles de crédito y por la burocracia judicial, no es aconsejable que un crédto pase a litigio judicial solo en los casos sumamente necesario se procedrá al cobro judicial.

Este sistema se aplica cuando el cliente demuestra mala intención, no pago premeditado o intenciones de perjuicios.

6.18.5.3 Descripción del modelo

Este proceso se inicia luego de la elaboración de la lista de morosos, la misma que se encuentra al reverso de la hoja de fiscal, en caso de existir una persona retrasada en los pagos se debe iniciar el proceso que se encuentra a continuación:

Pagos incumplidos	Acción	Objetivos	Responsabilidades
1er incumplimiento (periodo de 31-60 días)	-El garante del cliente hace una visita. -Un miembro de la directiva hace una visita	-Precionar para que se cumpla con la obligación.	Junta directiva del BC y Asesor de crédito
2do incumplimiento (periodo de 61-90 días)	-Un miembro del consejo del asesor de crédito hacen la visita juntos. -Visita del grupo junto con el Asesor de crédito.	-El cliente se pone al día o el BC toma posesión de sus bienes materiales.	Junta directiva del BC y Asesor de crédito
3er incumplimiento (periodo 91-180 días)	-Carta del supervisor de FINCA. -Visita del supervisor.	-Darle al cliente 48 hrs. Para pagar la deuda. -Implementar la apropiación de los bienes materiales.	Gerente de la sucursal, Supervisor y Asesor de crédito
4to incumplimiento (período de 181-365 días)	-Carta del Gerente de la sucursal. -Visita del Gerente de la sucursal	-Dar al cliente 24 hora para pagar la deuda. - Pago inmediato de la deuda o el caso pasará al área legal	Gerente de la sucursal, Supervisor y Asesor de crédito
5to incumplimiento (366 a mas)	-Carta del departamento legal. -Visita formal del departamento legal	-Enviar una carta invitando al cliente a venir a la oficina para resolver el caso. -Pasar el caso a la comisión de abogados externos.	Departamento legal y coordinador regional.

6.18.6 FORMALIZACIÓN

En los casos que el cliente inicia un retrazo o cae en mora se vuelve indispensable que se proceda a documentar todas las acciones que se lleven a cabo, de manera que sirva de apoyo para todas las personas que posteriormente deban apoyar el proceso. Cuando se realiza una visita a un cliente siempre se debe dejar una constancia de la visita realizada en el control de la cobranza, si el cliente no se encuentra se debe dejar una notificación para que el cliente sepa que se está en proceso de cobranza.

En los casos de retiro de prenda, siempre es necesario que se consiga que el cliente firme el entregue conforme el documento de retiro de prenda, en el mismo que se procederá a detallar el estado y condición en que se encuentra el afectado, igualmente se debe incluir el modelo y la serie del electrodoméstico retirado.

En todos los casos es indispensable que se proceda a negociar el monto y la fecha en que se realizarán los abonos inclusive con aquellas personas que entregan las prendas, esto es para que los clientes no crean que al entregar la prenda, la deuda ya se cancela.

Es necesario tener en cuenta que hay cuatro tipos de pago, que pueden ocurrir cuando surgen los problemas de morosidad:

1- Recuperación de los pagos con seguimiento: los pagos se aseguran realizando una visita a la casa o negocio del cliente, este es el menos difícil y normalmente se refieren a aquellos casos en que no se les ha explicado correctamente las obligaciones de los socios.

2- Recuperación de pago con garantía prendaria: los pagos se aseguran tomando posesión de los bienes de la casa del miembro, es aquel cliente que de alguna manera quiere pagar pero no tiene la posibilidad de hacerlo y una forma de ayudarlo es retirando las prendas y arreglando su pago en función del flujo de caja actual del cliente.

3- Recuperación de pago con acciones administrativas(pre-judicial): los pagos se aseguran mediante notificaciones, situaciones ante el juez de paz o pegando carteles en el área de influencia del cliente.

Esto generalmente se realiza con clientes que tienen la posibilidad de cancelar pero no lo realizan por que quieren postergar la mayor cantidad posible sus pagos.

4- Recuperación de pago mediante acciones legales: los pagos se asseguran a través de procedimientos legales, son aquellos clientes que quieren perjudicar a la institución y buscan excusas para no cancelar la deuda.

Es importante manejar una clasificación de los tipos de morosos que se pueden encontrar en el proceso de pago y por lo tanto es necesario castigarlos para conocer qué tipo de soluciones o alternativas se pueden presentar. No todos los clientes dejan de pagar sus cuotas porque no quieran hacerlo. Existen diferenes perfiles de clientes morosos en los BC. Los perfiles y motivos mas comunes que cada uno de ellos pueden tener son:

1- El cliente que quiere y puede pagar.

- No entendió bien las condiciones del crédito.
- Olvidó la fecha de pago.
- No tuvo tiempo de hacer el pago.

2- El cliente que quiere pagar pero no puede.

- El negocio ha sufrido una descapitalización.
- Las ventas a crédito demoran en ser recuperadas.
- Sufrió una enfermedad o tiene familiar enfermo.
- Sufrió un robo, accidente u otro percance inesperado.

3- El cliente que no quiere y puede pagar.

- Tiene la intención de defraudar a la institución.
- No saben las consecuencias del incumplimiento de la deuda.
- Poner justificaciones falsas o pretectos.

- Niegan conocer las condiciones del crédito.
- Se caracterizan por **:**

- Muestran sencibilidad exagerada, rompiendo en llanto de forma inesperada.
- Discuten agriamente con el cobrador para no dar explicación.
- Evade poner una fecha para el pago e incumplir sin justificación.
- Se esconde o manda decir que no está.
- Hace sugerencias deshonestas.
- Busca exageradamente la amistad del comedor.
- Miente tratando de enfrentar a los funcionarios de la institución.

4- El cliente no quiere pagar y no puede.

- En este tipo de clientes es casi seguro que se puede encontrar varios errores cometidos durante el proceso de evaluación, tanto en la voluntad de pago como en la mediación de la capacidad de pago.

6.18.7 Aspectos importantes

Es primordial que el asesor conozca los comportamientos del deudor y saber que factores hacen que el cliente tome decisiones de pagar o no son de de vital importancia que se revise para contar con un proceso de cobranza exitoso, para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ El cliente le paga primero a la persona que más le molesta: por lo cual el asesor de crédito debe poner especial énfasis en sus clientes de manera que se conviertan en la sombra de el mismo.
- ✓ El cliente le paga luego al que le representa en nivel mas costoso: la segunda opcion de pago la realiza paera aquellas deudas que le salen mas costosas, es por ese motivo que hay que hacerle ver al cliente que tiene que cancelar intereses moraratorio y gastos adisionales por el tiempo y el numero de visitas que se tenga que realizar.

- ✓ Definir que dia el cliente tiene dinero y a que hora: es necesario realizar un estudio del tipo de negocio y el flujo de efectivo y coordinar las citas de cobranza para esas horas aproximadamente, de manera que no exista el pretecto de no pagar por que todabia no le ha llegado el efectivo.
- ✓ Puntualidad a los compromisos adquiridos: cuando se establece una fecha de pago o de reunión entre el deudor y el asesor de crédito, se debe ser muy puntual y en ningún caso se puede dejar de asistir y menos a un llegar retrasado.
- ✓ Cuando el asesor de crédito incumple esta regla está dando una pauta para que todo el trabajo realizado hasta la fecha se vaya al suelo, en esto el cliente tiene razón para argumentar que tenía el dinero, pero como no fueron o no llegaron a tiempo se lo gasto y por lo tanto deben esperarlo.
- ✓ No amenazar o prometer cosas que no se pueden cumplir: es verdad que una actividad de cobranza son situaciones no tan agradables, por lo que un asesor o una persona de negocio bajo ninguna circuntancia puede amenazar o prometer situaciones que no está en su marco cumplirla, porque si no las cumple habrá perdido toda acción de cobros futuros.
- ✓ Al cliente se le cobra cuando se le encuentra: es uno de los principios más importante en el tema de las microfinanzas, poder encontrar al deudor para realizar la cobranza, esto hace que el asesor planifique el día que puede encontrar al cliente y este tema puede ayudar a los garantes y a los directivos del BC.

En los casos que no aparece el cliente se debe programar visitas en horarios no esperado por el cliente como; muy temprano en la mañana, en las horas de la tarde y noche, fines de semanas y feriados, adicionalmente una fecha interesante son los días de entrega de libretas en las reuniones y colegios, reuniones de los vecinos del sector y día de elecciones. Si se toma en cuenta estas ideas, es muy seguro que a los pocos casos de morosos procederán a cancelar sus deudas en el menor tiempo posible.

6.18.8 Instrumentos

Formatos

Lista de morosos realizados en las reuniones formales del BC	Control de visitas a morosos
Compromisos de pagos	Acta de entrega y recepción de prendas
Cartas de cobransa	Aviso de cobro a domicilio
Notificaciones Públicas de cobranza	Aviso de cobro domiciliario
Cierre de ciclo	

7. Diseño Metodológico

Tipo de estudio:

El presente estudio es de CorteTransversal con un enfoque cuantitativo el cual consiste en el análisis de la información financiera de la cartera de crédito para fines gerenciales por medio de la razón financiera (CAMEL).

Área y período de estudio:

El estudio se realizó en la oficina de FINCA Nicaragua ubicada en el departamento de León. Años 2007-2009.

Población de estudio:

120 expedientes morosos comprendido dentro del período de estudio.

Muestra de la Población:

Debido al tamaño relativamente pequeño de la población se decidió tomar toda la población (120) como muestra.

Intrumentos:

Se decidió elaborar un cuestionario sencillo para aplicar entrevistas al personal que está ligado directamente al crédito: Asesor de Crédito, Supervisor de Crédito y para conocer respecto al funcionamiento de la Micro Financiera y el sistema de crédito: la organización, funcionamiento, las políticas, los avances obtenidos y las principales limitantes.

Consideraciones Éticas:

El inicio de este estudio se solicitó el permiso de la Lic. Jaqueline Mercado Gerente de la Sucursal de FINCA Nicaragua-León, quien gustosamente y amablemente brindó toda la información requerida.

Plan de Estudio:

Este trabajo está dividido en dos etapas:

1. En la primera etapa, se verificó el cumplimiento de las políticas de crédito por medio de la revisión de los archivos de crédito vencidos.
2. En la segunda etapa, se procedìó a solicitar la información financiera: estado de la cartera por año, número de beneficiario por año, para calcular los indicadores de la metodología CAMEL.

Operacionalización de Variables

Cumplimiento de las políticas de créditos (porcentaje de expedientes que cumplen con los requisitos por año)		
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ESCALA
Valor de la propiedad ofrecida en garantía	Según esta polìtica el valor que el beneficiario le da a la propiedad ofrecida en garantía debe de cubrir el 125% del monto solicitado.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente
Declaración Notarial	El Abogado deberá leer en voz alta los detalles del préstamo, hace que firmen los clientes y elabora la Escritura Pública.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente
Aval de la Directiva del BC, Coordinador, Promotor y Supervisor	La solicitud del préstamo del BC firmada por la Junta Directiva del BC, Promotor, Supervisor, Coordinador incluyendo los montos aprobados y el ahorro.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente
Copia de la tablas de Amortización	El expediente deberá poseer copia de la tabla de cuota de amortizaciòn.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente
Monto Solicitado	Para cada monto solicitado, se tomará en cuenta el excedente neto del negocio de 50% incluyendo ingresos familiares. El 100% del crédito anterior para clientes AA, clientes A 50%, y el 0% de incremento para clientes B,la mitad del crédito anterior para clientes C, y no hay crédito para clientes D.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente
Visita de reconocimiento y motivación	La Motivasion permanente, el ejemplo del asesor de crédito y la correcta aplicación del reglamento interno será fundamental para que los grupos terminen con toda la obligación.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente
Recuperación de pagos con Garantía Prendaria	Los pagos se aseguran tomando posesión de los bienes de la casa del miembro.	90-100% Muy bueno 80-89% Bueno 60-79% Regular < 60% Deficiente

Razones Financiera (CAMEL)		
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ESCALA
Incobrabilidad	Indicador financiero que mide el porcentaje del saldo de los créditos saneados contra las reservas de préstamos incobrables en base a la cartera promedio del período en cuestión.	Menor del 5%
Cartera Afectada	Incluye aquellos créditos respecto a los cuales se determina, con base en información y hechos actuales existe una probabilidad de que no se podrá recuperar en su totalidad, tanto de su componente principal como de intereses.	Menor del 5%
Cartera de crédito Vencida	Un crédito se considera vencido cuando no es efectivamente pagado a la fecha de vencimiento prevista en el contrato respectivo.	Menor del 7%
Cartera de crédito vigente	Indicador financiero que muestra la proporción de recursos colocados que están generándoles ingreso a la entidad con respecto al total de la cartera de crédito. Se registran los saldos del principal de los créditos concedidos por la instrucción y que evidencien está al día con el cumplimiento del plan de pagos originalmente.	%
Incremento Neto de Cartera	Este indicador muestra el incremento de préstamo por cobrar con respecto al periodo anterior.	Mayor del 25%
Incremento Neto de Cliente	Este indicador refleja el porcentaje del número del cliente activo con respecto al periodo anterior.	Mayor del 20%
Productividad	Este indicador mide el impacto del manejo del cliente de los programas de crédito en relación al personal de la institución.	%

8. Resultados

POLÍTICAS	2007	2008	2009
Cumple con la política que dice que el valor que el beneficiario le da a la propiedad ofrecida en garantía debe cubrir el 25% del monto solicitado. (Ver pág.13 Inciso6.10)	89.04% (bueno)	88.88% (bueno)	95% (muy bueno)
Cumple con la política de variación notarial donde dice que el abogado deberá leer en voz alta los detalle del préstamo y hacer que firmen los clientes el protocolo y elaborar las escritura Pública. (Ver pág. 32.Responsabilidad del Abogado)	68.49% (Regular)	81.48% (bueno)	100% (muy bueno)
Cumplen con la política de aval donde dice que la solicitud del préstamo del BC será firmada por la Junta Directiva del BC, promotor, Supervisor y Coordinador. Incluyendo los montos aprobado y el ahorro. (Ver pág.27 Inciso 6.15.6 Doc.Completa)	100% (muy bueno)	100% (muy bueno)	100% (muy bueno)
Cumple con la política de la tabla de cuotas que dice que el expediente deberá poseer copia de la tabla de cuotas. (Ver pág.27 Inciso 6.15.6 Doc.Completa)	100% (muy bueno)	100% (muy bueno)	100% (muy bueno)
Cumple con la política sobre el cobro del monto solicitado que dice que, para cada monto solicitado se tomorán en cuenta el 50% del excedente neto del negocio incluyendo el ingreso neto familiar. (Ver pág.27 Inciso 6.15.6 Monto Solicitado)	82.19% (bueno)	74.07% (regular)	85% (bueno)
Cumple con la política sobre visita de reconocimiento y motivación permanente del asesor de crédito y la correcta aplicación del reglamento Interno que serán fundamentado para que el grupo termine con todas las obligaciones. (Ver pág.37 Inciso 6.17.1 parrofo 2)	84.93% (bueno)	92.59% (muy bueno)	90% (muy bueno)
Cumple con la política de la recuperacion de pagos con garantía prendaria, que los pagos se aseguran tomando posesión de los bienes de la casa del miembro. (Ver pág.49 Inciso 6.18.6 Numero 2)	89.04% (bueno	74.07% (regular)	95% (muy bueno)

Tabla de indicadores de la Cartera de Crédito

Indicadores	Años		
	2007	2008	2009
Incobrabilidad	0.15%	0.046%	0%
Cartera Afectada	0.39%	0.54%	0.21%
Cartera de Crédito Vencida	7.2%	7.5%	6.1%
Cartera de Crédito Vigente	92.87%	92.48%	94%
Incremento Neto de Cartera	-	81.16%	-22.25%
Incremento Neto de Clientes	-	-7.7%	-12.15%
Productividad	8713%	7146%	6277%

Incobrabilidad

El índice más alto de la incobrabilidad fue en el año 2007 alcanzando un 0.15%. Sin embargo este índice está dentro del límite normal que es: menor que el 5% al año; el índice más bajo se dio en el año 2009 y fue de 0%, esto debido a que en ese año se inició una cobranza estricta por parte de la presidencia la Junta Directiva y la Administración, ya que empezaron a enviar sucesivas notas de cobros, visitas personales a los deudores, charlas a la comunidad sobre la cultura del pago, también se inició la cobranza extrajudicial y tomando posesión de los bienes prendados. Este índice se encuentra bastante bien porque en ninguno de los años el valor del índice excede los límites establecidos por la metodología CAMEL.

Cartera Afectada

En el año 2007 y 2008 el indicador de cartera afectada fue de 0.39% y 0.54% respectivamente se pueden observar que estos indicadores se encuentran bastantes estables aumentando en el último año;

Sin embargo ambos indicadores se encuentran en los límites normales establecidos por la metodología CAMEL que es: menor que el 5%.

Este resultado se debe probablemente al incumplimiento de las políticas de crédito ya que solamente el 68.49% (regular) y el 81.48% (bueno) de los expedientes en el año 207 y 2008 cumplen con las políticas de declaración notarial donde dice que el abogado debe leer en voz alta los detalles del préstamo y hacer que firmen los clientes el protocolo y elaborar la escritura pública (ver Pág.32) y solamente el 74.07% (regular) del mismo año 2008 cumplen con la política de la recuperación de pago con garantía prendaria; los pagos se asegurarán tomando posesión de los bienes de la casa del miembro. (Ver Pág.49 Inciso 6.18.6).

En el 2009 el índice de la cartera afectada disminuyó a 0.21% esto se debió a que en ese año se cumplió estrictamente con las políticas, teniendo un 85% en el cumplimiento de las políticas sobre el monto solicitado que dice que para cada solicitante se tomará encuentra el 50% del excedente neto del negocio incluyendo el ingreso neto familiar (Ver Pág.27 Inciso 6.15.6)

Cartera de Crédito Vencida

El mayor índice de la cartera de crédito vencida se dio durante los años 2007 y 2008 alcanzando un porcentaje de 7.2% y 7.5% respectivamente. En el año 2009 el índice bajo alcanzando un porcentaje de 6.1%, pero aún así en ese año no se encuentra dentro del parámetro que es: menor al 7%. Se puede observar que en el año 2007 y 2008 el excedente no es muy alto que al límite normal. Las fluctuaciones de este índice se debe probablemente al incumplimiento a las políticas de la recuperación de pagos con garantía prendaria que en el año 2008 fue de 74.07% (regular) y en el año 2007 en el incumplimiento de las políticas de declaración notarial donde fue de 68.48% (regular).

Cartera de Crédito Vigente

La cartera de crédito vigente paso de 10,982,167 córdobas que representa el 92.87% de la cartera total en el año 2007 a 19,780,775 córdobas que representa el 92.48% de la cartera total en el 2008. Se puede observar que la cartera vigente aumentó en el último año. Para el año 2009 la cartera aumentó en 94% puntos porcentuales con respecto a los años anteriores.

Incremento Neto de Cartera:

El incremento neto de cartera tuvo un aumento, el año 2008 fue de 81.16% esto se debió a una buena recuperación en la cartera y una inyección de fondos por parte de la institución. Cumpliendo así los parámetro establecidos por la metodología CAMEL (Mayor a 25%).

En el año 2009 tuvo una disminución del 22.25% ya que en ese año tuvieron una disminución de clientes debido a que implementaron el cumplimiento estricto de las políticas y se les negó crédito a los clientes de categoría C y D (Ver Pág.17 Inciso 6.12). También se les otorgó un 50% del crédito solicitado a los clientes tipo B.

Incremento Neto de Clientes:

En el año 2008 el número de clientes fue de 3,216 personas esto representó una disminución del 7.7% con respecto al año anterior (3,485) debido a la razón ya mencionada en el párrafo anterior.

En el año 2009 el número de clientes siguió disminuyendo a 12.5% con un total de 2,825 personas. Esto porcentajes están debajo de los porcentajes establecidos por la metodología CAMEL que debe ser mayor a 20%.

Productividad:

En el año 2007 el número de empleados fue de 40 personas, esto corresponde a 8,713% este es el índice más alto. Independientemente que en los años 2008 y 2009 el número de empleados fue de 45 personas y tuvieron un índice de 7,146% y 6,277% respectivamente. Esto se debe a una disminución en los clientes ya reflejado en el párrafo anterior.

9. Conclusiones

- Se otorga crédito a personas que no tienen capacidad de pago suficiente.
- Tanto la Junta Directiva (Supervisores, Coordinadores, Promotores) como los Bancos Comunales están cumpliendo con el funcionamiento básico que establecen los estatutos, reuniones mensuales, llevar el libro de acta de todas las sesiones de trabajo.
- La estructura ejecutiva de la institución se encuentra bien conformada y esto da como resultado buen manejo en la efectividad de la recuperación de la cartera de crédito.
- El índice de incremento de cartera ha estado disminuyendo en los últimos dos años, el motivo es por los requisitos y cumplimiento estricto que se está dando a los clientes.
- El incremento de número de clientes no es el adecuado ya que no cumple con el parámetro establecido por la metodología CAMEL, que establece que el incremento debe ser mayor al 20%.
- El índice de la cartera de crédito vencida es bastante estable y se encuentra dentro de los parámetros establecidos por la metodología CAMEL, que es menor que el 7%.
- El índice de la Incobrabilidad es excelente, ya que en ninguno de los años estudiados no alcanza el 1%; donde el índice establecido por la metodología CAMEL es menor al 5%.
- Las políticas estudiadas en la Institución Financiera se puede observar el cumplimiento estricto de las políticas tales como:

  1. Cumple con las políticas de Aval donde dice que; la solicitud del préstamo en el BC serán formado por la JD del BC, Promotores, Supervisores y Coordinadores, incluyendo los montos aprobados y el ahorro.

2. Cumple con las políticas que dice que el expediente deberá poseer copia de la tabla de cuotas.

3. Cumple con la política sobre visita de reconocimiento y motivación de crédito y la correcta aplicación del reglamento interno que serán fundamentado para que el grupo termine con todas las obligaciones…

- También se pudo observar la falta de cumplimiento de algunas de las políticas tales como:

1. Cumple con las políticas de variación notarial donde dice que el Abogado deberá leer en voz alta los detalles del préstamo y hacer que firmen los clientes y elaborar la Escritura Pública.

2. Cumple con las políticas de recuperación del pago con garantía prendaría, que los pagos se aseguran tomando posesión de los bienes de la casa del miembro.

10. Recomendaciones.

La Institución Financiera FINCA-Nicaragua tiene una excelente recuperación de cartera, esto se debe al estricto cumplimiento de las políticas y la capacidad del personal.

Según nuestro estudio (Metodología CAMEL) esto no es tan bueno por los resultados que obtuvimos conforme al Incremento Neto de Cartera y el Incremento Neto del Cliente, estos indicadores dieron negativo y estuvieron muy lejos del parámetro normal que establece el método de CAMEL.

Es por esto que recomendamos a FINCA-Nicaragua:

- Se deben de revisar las políticas de crédito, que no sean muy estricta por que conlleva a la emigración de clientes.
- Que se elaboren políticas de acuerdo a cada departamento o cada país, no como es actualmente ya que las políticas las crean la Cede Central que se encuentra en Estados Unidos.
- Hacerle propaganda a los diferentes tipos de crédito que tienen y no enfocarse solamente en los BC.
- Premiar a los clientes que fueron categoría A, AA y B para estimular a los demás clientes a ser buenos pagaderos.
- Tener mayor publicidad sobre la Institución, ya que casi solo se conoce en el área rural y poco en el área urbana.
- Que los Abogados tengan en tiempo y forma el escrito y cumplan con el protocolo. Ya que en algunos archivos la fecha de Aval era diferente a la escritura que hacía y retrasaba el otorgamiento del crédito.
- Disminuir la tasa de interés ya que los intereses que cobran son muy altos comparado con los intereses de la competencia.

- Sacrificar un poco la Cartera a la hora de otorgar un crédito, ya que el saneamiento presupuestado es de 5.5% sobre el monto total del préstamo y el saneamiento Real es por debajo del 0.5%.

11. Glosario de términos

Capacitación:- La operación que consiste en prestar un capital al BC, produciendo intereses durante el tiempo que dura el préstamo. Se aplica únicamente a créditos subsiguientes a un primer préstamo.

Formalización:- Es la firma de los documentos de crédito por parte de los integrantes del Banco Comunal.

Fiador Solidario:- Es el nombre que toma el participante de un banco comunal, que recibe un crédito y mantendrá esta denominación, mientras mantenga un saldo de deuda con la organización.

Administración: Es el proceso de manejo interno del banco comunal que abarca la atencion a las reuniones, cumplimiento del regamento, el registro y control de pagos, el pago a FINCA, las gestiones de cobro. El mismo es supervisado por el asesor.

Reuniones: Se refiere a la que hacen los clientes semanal o quincenal conforme a lo dispuesto en el reglamento para recibir pagos de los créditos de los clientes y preparar la documentación del nuevo crédito.

Motivación: Es la herramienta que utilizan los asesores del crédito para que los clientes se mantengan contentos y cumplan el compromiso adquirido.

Saldo insoluto: Es la porción de deuda de capital que va quedando luego de los abonos parciales que realizan los integrantes del BC.

Multas: Es el monto que todos los clientes han decidido imponer a las personas que no cumplan el reglamento interno del BC. Se aplican cuando una persona llega atrasada a las reuniones, falta a una reunión o no cancela su cuota en forma puntual.

Interés Moratorio: Es el interés que se cobra a las personas que se retrasan en los pagos respecto al plan de pagos, comienza a correr a partir del primer día de retraso.

Actividades: Son acciones complementarias, que realizan los integrantes de un BC, con el fin de incentivar en los compañeros que promuevan la recaudación de fondos para eventos inesperados del grupo, entre las principales actividades están; rifas, comidas, bigos, etc.

Mora: Es el retraso que presentan clientes infructuoso con respecto al plan de pago.

Compromiso de pago: Es el acuerdo escrito de pago que hace un cliente en mora o su garante para recuperar el monto de atraso y ponerse al día.

Control de mora: Es el proceso de determinar el nivel de mora de los clientes y tomar medida para recuperar el monto del atraso y evitar pérdidas por incobrables.

Abonos: Son los pagos que hace un cliente en relación a una deuda pendiente ya sea retrasada o no.

Cancelaciones: Son los pagos totales que realiza un cliente que tiene cuentas atrasadas.

12. Lista de Abreviaturas

ASC: Asociación Solidaria Comunal.

BC: Banco Comunal.

AC: Asesor de Crédito.

JD: Junta Directiva.

CM: Clientes en Mora.

SC: Supervisor de Clientes.

GSM: Garante del Socio en Mora.

SIEM: Sistema de Información Existencia de Morosidad.

FAC: Fiscalización de Asociación Comunal.

CAMEL: Capital Adequacy, Assets Quality, Management, Earning, Liquidity.

CC: Comité de Crédito.

FN: FINCA Nicaragua.

PC: Plan de Crédito.

FINCA: Foundation for International Community Assistance.

13. Referencia Bibliográfica.

Libros:

- Alvarado, A. Análisis comparativo de indicadores de Riesgo Bancario en Guatemala. Hernández, E. "Como escribir una tesis".

- Luna Bermúdez Héctor Luna. Análisis de la Cartera de Crédito de la Asociación de Mujeres Comunitaria de Quezalguaque-León. Periodo 2005-2008.

Páginas Web:

- www.sap.com/mexico/compaing/20010_05_cross_RC_SME_CA_PAIDSEARC4/index.epx?URL_1D

  Sistema de Asesoría para las Instituciones Financiera; Utilizando la Metodología CAMEL.

  Lunes 10 de Mayo del 2010

- www.anahuac.mx/economia/clases/07-08-liliannepaur.pdf.

  Estudio de las Instituciones Bancarias en México.

  Usando Indicadores CAMEL.

  Jueves 27 de Mayo del 2010

- www.alide.org.pe/...0702_11-riesgo-crèdito-calificaciones-%20bancos.pdf.

  Clasificación de los Créditos Morosos en los Bancos Mexicanos.

  Martes 15 de Junio del 2010

14. ANEXOS

Informe del estado de la Cartera por Año al: 31/12/2007

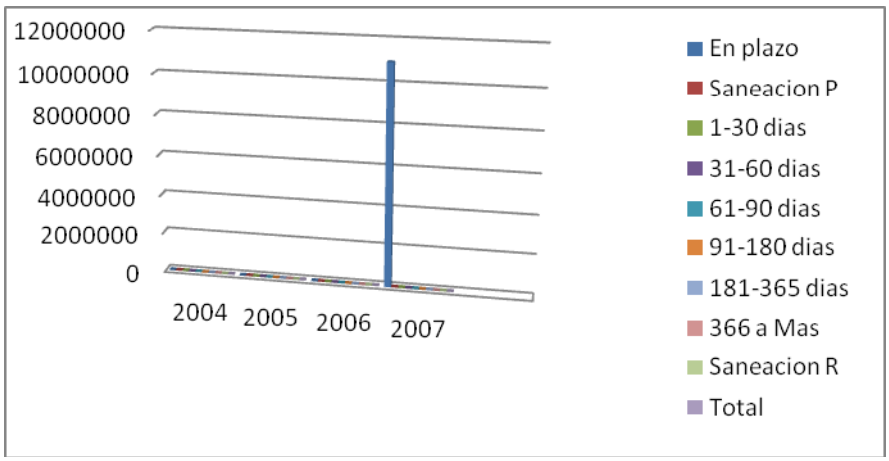


Tabla de Datos del Grafico - Distribución de Antigüedad

Del año 2007

Año	En plazo	Sanación Presup.	1-31 días	31-60 días	61-90 días	91-180 días	181-365 días	366 a mas	Sanación Real	Total
2004	0	0	0	0	0	0	0	3,200.10	3,200.10	6,400,2
2005	0	0	0	0	0	0	0	2,210.04	2,210.04	4,420,2
2006	0	0	0	0	0	0	9,460.63	5,280.20	5,280.20	20,021.03
2007	10,982,167	604,019.73	815,304.07	15,689.04	7,430.97	2,120.04	17,920.05	0	0	11,840,631.75
Total	10,982,167	604,019.73	815,304.07	15,689.04	7,430.97	2,120.04	27,380.68	10,690.34	10,690.34	11,873,463.18

Informe del estado de la Cartera por Año al: 31/12/2008

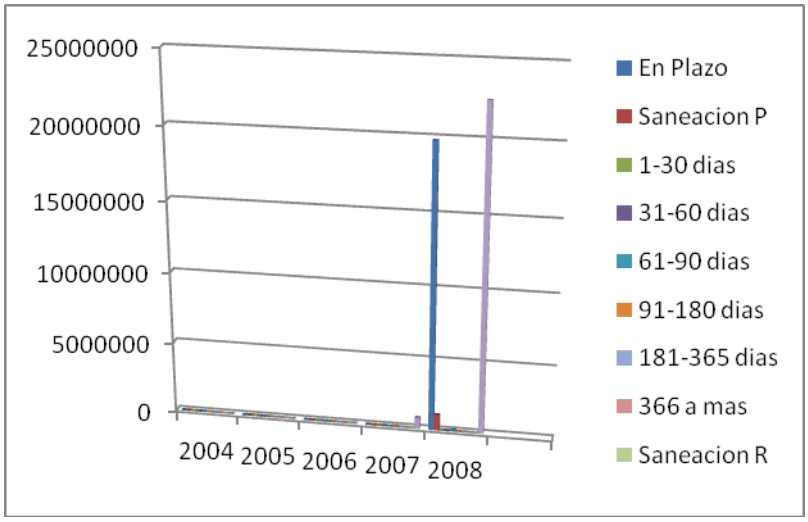


Tabla de Datos del Grafico - Distribución de Antigüedad

Del año 2008

Año	En plazo	Sanación Presup.	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-180 días	181-365 días	366 a mas	Sanación Real	Total
2004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006	0	0	0	0	0	0	3,430.62	4,832.80	4832.80	13,096,22
2007	100,580.60	604,019.73	20,420.66	10,115.20	8,903.12	33,110,03	2,460.17	13,925.12	13,925.12	777,459,75
2008	19,780,775	1,087,942,62	1,500,325.4	30,492.50	62,640,2	4,770.64	9,775.05	0	0	21,388,778.84
Total	19,881,355.6	1,691,962.35	1,520,746.06	40,607.7	71,543.32	37,880.67	15,665.84	18,757.92	18,757.92	22,171,334.76

Informe del estado de la Cartera por Año al: 31/12/2009

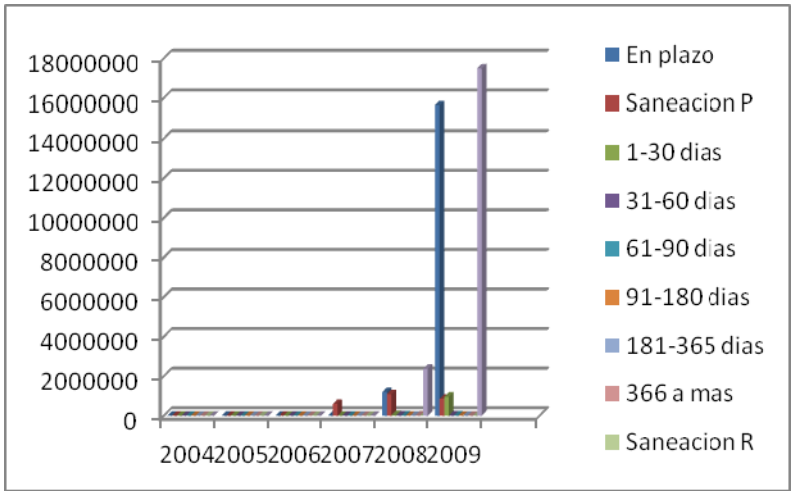


Tabla de Datos del Grafico - Distribución de Antigüedad

Del año 2009

Año	En plazo	Sanación Presup.	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-180 días	181-365 días	366 a mas	Sanación Real	Total
2004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006	0	0	0	0	0	0	0	2,408,2	2,408,2	4,816,4
2007	0	604,019,04	0	0	0	0	580,12	1,100	1,100	2,780,12
2008	1,203,722,04	1,087,942,62	30,950,3	20,519,12	13,011,04	1,150,72	5,200,4	8,430,2	8,430,2	2,379,356,64
2009	15,632,308	859,776,94	96,3330,7	15,692,44	10,997,8	6,359,54	0	0	0	16,628,688.48
Total	16,836,030.04	2,551,738.6	994,281	36,211.56	24,008.84	7,510.26	5,780.52	11,938.4	11,938.4	19,015,641.64

Ejemplos de Cálculos de Indicadores de Cartera (Año 2007)

Incobrabilidad:

17,920.05	
11,840,631.75	= 0.15%

Cartera Afectada:

15,689.04+7430.97+2120.04+17,920.05	
10,982,167	= 0.39%

Cartera de Crédito Vencida:

43,160.10-815,30407	
11,324,942.13	= 7.2%

Cartera de Cartera Vigente;

10,982,167	
11,840,631.75	= 0.9287%

Incremento Neto de Cartera:

21,388,778.79-11,824,942.13	
11,840,631.75	= 0.81%

Incremento Neto de Clientes:

3216-3485	
3485	= -7.7%

Productividad:

3985	
40	= 87.13%