

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO DE
FUNDACIÓN LEÓN 2000 ENTRE LOS MESES DE ABRIL Y
AGOSTO DEL AÑO 2009**

ELABORADO POR:

BR. HUMBERTO TOMÁS ALTAMIRANO DÁVILA.
BR. GERALD JOSÉ CABALLERO SAÉNZ.

TUTOR:

LIC. CÉSAR AUGUSTO FLETES VANEGAS.

León, Agosto 2009



DEDICATORIA

A nuestros padres por que de ellos obtuvimos nuestros valores y creencias, por estar siempre a nuestro lado ayudándonos a superar cualquier obstáculo. Que disfruten con nosotros el éxito en esta etapa de nuestras vidas ya que es también un logro de ellos.

Humberto Tomás Altamirano Dávila, mis padres: *Marcio Humberto Altamirano Reyes e Indiana Dávila Prado.*

Gerald José Caballero Saénz, mis padres: *Isayanna Reyes Padilla y Pedro Benito Hernández Sáenz.*



AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el dador de Vida y Sabiduría. Nos da fuerzas para seguir afrontando toda dificultad y por acompañarnos siempre.

A nuestros padres, por su esfuerzo y dedicación. Por forjarnos como hombres de bien, preocupados por nuestro futuro. Por su apoyo y motivación constante para culminar con éxito nuestra formación profesional.

A nuestro tutor Lic. César Fletes por habernos servido de guía en la elaboración de este trabajo.

A Lic. Marinella Toruño que con su profesionalismo nos orientó en la adquisición de los conocimientos necesarios para la elaboración de este trabajo monográfico.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y a su personal docente, por proporcionarnos la oportunidad de desarrollarnos como profesionales y seres humanos.

A nuestros amigos por acompañarnos en todo el trayecto de aprendizaje de nuestras vidas.



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



TEMA

Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses de Abril y Agosto del año 2009.

Elaborado por: Br. Humberto Tomás Altamirano Dávila - Br. Gerald José Caballero Saénz



ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Justificación.....	3
Definición o Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos.....	5
Marco Teórico.....	6
1. Las Microfinanzas en Nicaragua.....	6
2. Características de una Empresa.....	9
3. Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF)..	10
4. Ley Especial de Asociaciones de Microfinanzas.....	12
5. Teoría de las Restricciones o los Cuellos de Botella.....	13
6. Fundación León 2000.....	17
7. Generalidades del Crédito de Fundación León 2000.....	18
7.1. No son Sujetos de Crédito.....	18
7.2. Destino del Crédito.....	18
7.3. Categorías de Clasificación de Deudores por Créditos.....	19
8. Filosofía del Crédito de Fundación León 2000.....	22
9. Normas Generales de Crédito de Fundación León 2000.....	23
10. Tipos de Crédito Otorgados por Fundación León 2000.....	32
10.1. Crédito Activo Fijo.....	32
10.2. Crédito Individual.....	34
10.3. Crédito Agropecuario.....	38
10.4. Crédito de Vivienda.....	42
10.5. Crédito Personal.....	46
11. Comités de Créditos.....	49
12. Análisis del Crédito de la Herramienta Comercial.....	51
12.1. Evaluación Cualitativa del Crédito.....	51
12.2. La Evaluación Cuantitativa del Crédito.....	54



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



Descripción del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.....	57
Diseño Metodológico.....	61
Análisis y Discusión de Resultados.....	63
Factores que inciden en el funcionamiento del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.....	74
Cuellos de botella identificados en el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.....	75
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Anexos.....	80



ÍNDICE DE TABLAS

Título de Tabla	Página
Tabla 1. Frecuencia de Pago de Acuerdo a la Actividad a Financiar.....	22
Tabla 2. Procedimiento para Cobranzas de Préstamos Vencidos.....	25
Tabla 3. Montos Aprobados para Capital de Trabajo según Tipo de Cliente.....	36
Tabla 4. Plazo a Otorgar de Acuerdo al Tipo de Préstamo.....	37
Tabla 5. Plazo a Otorgar de Acuerdo al Destino del Préstamo.....	37
Tabla 6. Montos de Acuerdo al Destino del Crédito.....	41
Tabla 7. Plazo de Acuerdo al Destino del Crédito.....	41
Tabla 8. Garantías Crédito Ganadero.....	42
Tabla 9. Requisitos para Crédito de Vivienda.....	43
Tabla 10. Montos para Financiamiento de Vivienda de Acuerdo al Destino.....	44
Tabla 11. Plazo para Financiamiento de Vivienda de Acuerdo al Destino.....	44
Tabla 12. Categoría por Tiempo de Habitar Vivienda.....	51
Tabla 13. Calificación de la Estabilidad Familiar.....	51
Tabla 14. Categoría del Negocio por Tiempo del Establecimiento.....	52
Tabla 15. Años del Cliente con la Institución.....	52
Tabla 16. Conocimiento del Cliente de la Utilidad del Negocio.....	52
Tabla 17. Tipo de Mercado a que Vende el Cliente.....	52
Tabla 18. Capacidad Empresarial del Negocio.....	53
Tabla 19. Promedio de Días Atrasados en el Pago.....	53
Tabla 20. Criterios DAP.....	54
Tabla 21. Tasa de Interés y Comisión por Producto, Plazo y Frecuencia de Pago	56
Tabla 22. Comisiones del Préstamo Empresarial.....	56
Tabla 23. Distribución de Promotores por Zonas.....	73



ÍNDICE DE FIGURAS

Títulos de Figura	Página
Figura 1. Cuello de Botella en Transformación de Materia Prima.....	13
Figura 2. Actividades a Financiar por Sector Económico.....	18
Figura 3. Flujo Operativo de Crédito.....	57
Figura 4. Cuellos de botellas identificados en el Flujo Operativo de Crédito.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Título de Gráfico	Página
Gráfico No 1: Préstamos Obtenidos.....	63
Gráfico No 2: Tuvo Problema en la Solicitud.....	64
Gráfico No 3: Problema en la Solicitud del Préstamo.....	65
Gráfico No 4: Tiempo de Respuesta en la Solicitud del Último Préstamo.....	66
Gráfico No 5: Confianza en Fundación León 2000 para Otros Préstamos.....	67
Gráfico No 6: Miembro de Fundación León 2000 que Brinda Mayor Confianza para Solucionar un Problema.....	68
Gráfico No 7: Razón de Confianza en Fundación León 2000.....	69
Gráfico No 8: Dificultad en el Pago de las Cuotas.....	70
Gráfico No 9: Razón del Problema en el Pago de las Cuotas.....	71
Gráfico No 10: Acción para Solventar la Situación.....	72



LISTA DE ABREVIATURAS

- ACODEP: Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Micro Empresa.
- ADIM: Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres.
- AFODENIC: Asociación para el Fomento al Desarrollo de Nicaragua.
- ASODERI: Asociación del Desarrollo de Rivas.
- ASOMIF: Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas.
- APSSDE: Área de Proyección Social y Servicios de Desarrollo Empresarial.
- BCIE: Banco Centroamericano de Integración Empresarial.
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CEPRODEL: Centro de Promoción del Desarrollo Local.
- CGAP: Consultative Group to Assist the Poor
- DAP: Días Atrasados de Pago.
- FDL: Fondo de Desarrollo Local.
- FIDEG: Fundación Internacional para el Desafío Global.
- FINCA: Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria.
- FNI: Fondo Nicaragüense de Inversiones.
- FODEM: Fondo de Desarrollo para la Mujer.
- FUDEMI: Fundación para el Desarrollo de la Microempresa.
- FUNDENUSE: Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia.
- FUNDEPYME: Fundación del Desarrollo Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa.
- FUNDESER: Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural.
- INSS: Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
- MIFIC: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.
- MIGOB: Ministerio de Gobernación.
- ONG's: Organizaciones No Gubernamentales.
- PRESTANIC: Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario.
- PRODESA: Fundación para la Promoción y Desarrollo.
- PROMUJER: Programa para la Mujer.
- SIB: Superintendencia de Banco.



INTRODUCCIÓN

Las microfinanzas surgen en Nicaragua a inicios de los años noventa, con la desaparición de la banca estatal y la reinstauración de una banca comercial dirigida especialmente hacia el consumo y el financiamiento de la gran empresa; los micros y pequeños empresarios urbanos y rurales quedaron desprovistos de financiamiento. En un inicio, Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) crean programas de microcrédito aparejados a actividades relacionadas con salud, educación, nutrición, producción, etcétera. Con el tiempo y en la medida que dichos programas van teniendo éxito, muchas de estas ONG's se especializan en el otorgamiento de financiamiento a la micro y pequeña empresa, urbanas y rurales.

Destacan las 19 ONG's afiliadas en ASOMIF, las cuales han alcanzado altos estándares tanto en su desempeño financiero como por el impacto social de sus créditos.

La micro y pequeña empresa tiene la necesidad de instituciones financieras que ofrezcan créditos para crecer y dinamizar la economía de la ciudad de León que actualmente se encuentra estancada. Fundación León 2000 es una de las principales ONG's, sin fines de lucro, que brinda crédito a la micro y pequeña empresa en la ciudad de León.

Para Fundación León 2000 es de vital importancia que el Flujo Operativo de Crédito sea una herramienta efectiva que le permita tener un proceso de crédito rápido y eficaz, propiciado por un desempeño eficiente de la institución y su personal en el desarrollo de cada una de las actividades y tareas que componen este flujo.



ANTECEDENTES

Fundación León 2000 es una de las instituciones que facilitan préstamos a microempresarios de la ciudad de León teniendo como base principal el análisis realizado por sus gestores a los interesados. Cabe destacar que no se han realizado estudios enfocados al Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 y en ninguna otra institución financiera de la ciudad de León, siendo de vital importancia para conocer en que partes del proceso existen cuellos de botella.

El único estudio realizado en Fundación León 2000 ha sido el “Diagnóstico sobre el reconocimiento de necesidades de servicios de desarrollo empresarial de los clientes de Fundación León 2000 en el departamento de León”, que se basó en conocer las generalidades de los clientes y además la necesidad y disponibilidad de los clientes para participar en servicios no crediticios ofrecidos por la fundación, estudio el cual fue muy positivo para el fortalecimiento del **Área de Proyección Social y Servicios de Desarrollo Empresarial (APSSDE)** de Fundación León 2000.



JUSTIFICACIÓN

La formación, desempeño y crecimiento de un negocio, además de una buena administración requiere de financiamiento, el manejo de este capital adquirido se constituye en una base del éxito deseado.

Los créditos son importantes debido a la gran necesidad de financiamiento que posee la micro, pequeña y mediana empresa en la ciudad de León, así como la forma en que lo utilizan para poder crecer como negocio. Un Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 permitirá conocer si el funcionamiento en todo el proceso Cliente-Institución es eficiente o no.

El estudio beneficiará a Fundación León 2000 ya que podrá conocer lo que sucede en cada eslabón de su Flujo Operativo de Crédito y así darle seguimiento para conseguir que este funcione de forma eficiente, identificando líneas estratégicas que contribuyan a superar los obstáculos encontrados, y exhortar a Fundación León 2000 a brindar asesoría administrativa y monitoreo de los créditos con apoyo de otros actores importantes, que permita mejor desempeño y crecimiento en las actividades del prestatario. Igualmente se beneficiará mejorando la calidad en su servicio.

Realizaremos un Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses de Abril y Agosto del año 2009 con interés de conocer el manejo de los microcréditos otorgados por Fundación León 2000 en el área urbana de la ciudad de León que nos permitirá ampliar nuestros conocimientos para afrontar eficientemente el reto que representa un mercado laboral altamente competitivo.



DEFINICIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es de vital importancia para Fundación León 2000 conocer los factores que inciden en el funcionamiento de su Flujo Operativo de Crédito para determinar si existen restricciones y de esta forma conocer alternativas para agilizar y optimizar todo el proceso de crédito.

Es por esto que planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Es el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 el adecuado para cumplir con sus transacciones?



OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Analizar el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.
- Establecer los factores que inciden en el funcionamiento del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.
- Describir los cuellos de botella existentes en el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.



MARCO TEÓRICO

1. LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾

Defendidas por unos y atacadas por otros, las microfinancieras cuya mayoría emergió en la década de los 90 como respuesta al vacío que dejó la ola privatizadora de las bancas de desarrollo constituyen una realidad innegable para el apoyo a los micronegocios que no encuentran financiamiento en los grandes bancos privados.

Las microfinanzas son dirigidas especialmente hacia el consumo y el financiamiento de los micros y pequeños empresarios urbanos y rurales desprovistos de financiamiento.

Dentro del sector de instituciones de microfinanzas hay una amplia variedad de organizaciones. Actualmente en Nicaragua hay dos financieras, alrededor de 25 ONGs especializadas en microfinanzas y una gran cantidad de cooperativas, de las cuales aproximadamente unas 15 se han especializado en microfinanzas con un buen desempeño financiero. Destacan las 19 ONGs afiliadas en ASOMIF, las cuales han alcanzado altos estándares de desempeño, reconocidos a nivel mundial con premios por parte del BID y del CGAP, tanto en su desempeño financiero como por el impacto social de sus créditos.

Las ONGs que se especializan en el otorgamiento de financiamiento a la micro y pequeña empresa, urbanas y rurales, llegaron al año 2008 con un sector que atiende aproximadamente a 450 mil clientes, con una cartera cercana a los 400 millones de dólares. Más del 50% de los clientes son mujeres y más del 45% de los créditos están en el sector rural, especialmente en las actividades de granos básicos, ganado y mejoras de fincas.

Las ONGs que inicialmente tenían su programa de crédito han logrado pasar del otorgamiento exclusivo del microcrédito, a nuevas y novedosas formas de servicios y productos financieros, como por ejemplo: micro arrendamiento, seguros de vida y muerte, vivienda progresiva social, transferencia de remesas, pagos de nómina, productos financieros para mujeres para la producción rural, e inclusive experiencias muy positivas que relacionan el micro financiamiento con el manejo adecuado de los recursos naturales. Todo esto ofertado a través de metodologías de crédito grupales e individuales.

Sobre el impacto social de las instituciones de microfinanzas es importante señalar algunos datos relevantes: de los 450 mil clientes, menos del 5% están en mora (o al revés, más del 95% de los clientes pagan sus créditos) y las ejecuciones no llegan a representar siquiera el 1% del total de clientes. Por otro lado, más del 85% de clientes vuelven a buscar a las instituciones de microfinanzas para obtener un financiamiento, y más del 70% de los clientes han visto mejorar el nivel de vida de sus familias (estamos hablando de educación para los hijos, salud, compra de materiales para trabajo, mejoras en las vivienda, mejoras en las fincas, etc.).

Cuando estas instituciones nacen a inicios de los noventa, había un serio problema de circulante e iliquidez en el país; el dinero estaba escaso por los diversos programas de ajuste estructural, las tasas de financiamiento rondaban entre el 60% y 120%.



En la medida en que la economía se venía estabilizando, las tasas de interés fueron bajando hasta rondar las tasas actuales, que oscilan entre el 11% y 35% (siendo las tasas más bajas para las actividades productivas), y la tendencia es que sigan bajando con la competencia y especialización en el mercado. A la vez, la tasa de interés es un signo de cuán costoso es hacer microfinanzas en el país.

Por ejemplo, para tramitar un microcrédito la entidad debe realizar hasta 120 operaciones; en cambio, un banco comercial para atender un crédito son alrededor de cuatro operaciones. Los costos se incrementan porque trabajan con sectores que no tienen garantías sólidas y por ende el riesgo es mayor; el modelo de atención al cliente es directo y se busca al cliente, la mayoría de estas instituciones no captan depósitos del público, dependiendo exclusivamente de fuentes de financiamiento internacional con tasas mínimas del 6%.

A nivel de Nicaragua, el doctor Alejandro Martínez Cuenca, Presidente del FIDEG, señala que un estudio hecho por el organismo y auspiciado por la universidad de Wisconsin, Estados Unidos, reveló que los microempresarios nicaragüenses son los más pagadores, y que las microfinancieras están sustituyendo a los bancos de desarrollo, al menos en el otorgamiento de financiamiento a este sector.

Martínez Cuenca plantea que la investigación realizada entre los clientes de siete microfinancieras para conocer la percepción que tenían de esas instituciones, señala que los sectores más pobres son los más beneficiados, y sobre todo la mujer, aunque reconoce que las tasas de interés aún golpean a la microempresa.

Según el estudio del FIDEG, más de un 80% de los consultados dijeron que aunque aún sienten alta la tasa, el microcrédito es importante, pues es una opción frente a la usura, y lo importante es cómo ampliar la capacidad de servicio que se puede dar a los productores medianos y pequeños.

La expansión de los servicios financieros está generando oportunidades de trabajo, la posibilidad de tener estabilidad y desarrollo económico a la pequeña y mediana producción, además de obtener capacitación, diagnósticos empresariales, asistencia técnica y programas de reingeniería que les permiten tener mayor rendimiento en su actividad por unidad.

Las microfinanzas en el mundo han demostrado ser una herramienta muy importante para el combate a la pobreza. La máxima expresión de reconocimiento se obtuvo en 2006, cuando se otorgó el premio Nóbel de la Paz al padre de las microfinanzas, el doctor Muhammad Yunus, quien demostró que las microfinanzas pueden ser por una parte sostenibles y a la vez brindar servicios financieros de calidad y efectivos a los más pobres, ajustados a sus necesidades y su entorno.

Él demostró que los pobres no quieren el pescado, quieren la caña de pescar.



1.1. Fuentes de Créditos en Nicaragua ⁽¹⁾

En Nicaragua existen diversos tipos de entidades que otorgan microcrédito. Entre los más reconocidos están:

Los prestamistas locales que trabajan en los mercados: cobran entre 10% al día (3,600% de interés anual) hasta 240% de interés anual; principalmente atienden a comerciantes de los mercados, pulperías, y en algunos casos asalariados.

Los prestamistas locales en el campo: trabajan con productores, comerciantes de productos agropecuarios y pulperías locales; cobran entre el 120% y 360% de interés anual.

Las casas comerciales: atienden a los asalariados de ingresos medios y bajos, así como pulperías y costureras; cobran entre el 100% y el 300% de interés anual.

Las casas de empeño: trabajan especialmente con comerciantes de los mercados más grandes y cobran tasas iguales que las casas comerciales.

Las tarjetas de crédito: cobran entre el 45% al 90% de interés anual y son utilizadas por asalariados de ingresos medios y altos para consumo, y por comerciantes para compra de productos.

Los bancos comerciales: sus tasas andan entre el 11% y 17% de interés anual, y trabajan principalmente con productores y asalariados con ingresos altos, especialmente para compra de vehículos, consumo y viviendas.

Las microfinancieras: sus tasas de interés rondan entre el 11% y 35% de interés anual, dependiendo del sector atendido (los sectores productivos obtienen tasas más bajas).



2. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA ⁽⁵⁾⁽⁶⁾

2.1. Características de la Microempresa

1. El propietario es también trabajador de la empresa. En la mayoría de los casos el propietario es el único trabajador.
2. El propietario no lleva formalmente un control y registro de sus actividades y operaciones.
3. No dispone de garantías reales para respaldar un crédito bancario, y por lo tanto no tiene acceso a este tipo de financiamiento.
4. Los ingresos del empresario son bajos. La empresa genera por lo menos 70% de ingreso familiar.
5. La empresa utiliza tecnología tradicional basada en conocimientos técnicos disponibles, habilidades existentes de mano de obra, materia prima y suministros.
6. Abastece en forma directa a mercados de población de bajos ingresos.

2.2. Características de la Pequeña Empresa

1. El propietario lleva formalmente algunos controles y/o registros de sus actividades y operaciones, en algunos casos cuenta con registro de contribuyente.
2. Puede disponer de garantías reales para respaldar los financiamientos que solicita, y por lo tanto, puede incluso acceder al financiamiento bancario.
3. Los ingresos del pequeño empresario son mayores y la empresa genera los recursos necesarios para cubrir los financiamientos que solicita.
4. La empresa ha desarrollado cierto nivel de tecnología que le permite potenciar de manera importante sus recursos técnicos y financieros.
5. Abastece a micro empresarios y en menor escala directamente a consumidores finales.

2.3. Características de la Mediana Empresa

1. Suele ser una empresa de ritmo en crecimiento.
2. Presenta problemas de la pequeña y grande empresa y mas bien carece de los beneficios que son característicos en ellas.



3. Como consecuencia de su crecimiento se ven en la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente delegar.
4. La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de obtener conocimientos técnicos-administrativos.
5. Paralelamente comienza a sentir la necesidad de hacer planes muchos más amplios y más detallados, requiriendo por lo tanto de cierta ayuda técnica para formular y controlar su ejecución.
6. La gerencia de este tipo de empresa va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata

3. ASOCIACIÓN NICARAGÜENSE DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS (ASOMIF) ⁽⁷⁾⁽⁸⁾

Constituida el 27 de Noviembre de 1998 y su personalidad jurídica le fue otorgada por la Asamblea Nacional el 7 de Octubre de 1999.

Nace con el fin de conformar una asociación representativa de la industria de las microfinanzas en Nicaragua; que permitiera abrir espacios institucionales a las organizaciones afiliadas y apoyar el desarrollo del capital humano de tales instituciones para lograr una mayor capacidad de gestión financiera y administrativa del sector.

3.1. Objetivos Generales

- a) Promover y fortalecer el desarrollo de los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural, a través de la oferta de servicios de microfinanzas y de desarrollo empresarial y social.
- b) Apoyar institucionalmente a los asociados a través de programas de capacitación, asistencia técnica, asesorías y consultorías, desarrollo tecnológico, intercambio de información y experiencias administrativas y de gestión del crédito y otras actividades propias de la asociación.
- c) Representar a sus asociados ante las autoridades y organismos nacionales e internacionales sobre los asuntos de interés común relacionados con las microfinanzas.
- d) Promover, desarrollar e invertir, en el ámbito nacional o internacional, en actividades generadoras de ingresos afines a la misión y objetivos de la asociación, sean estas de carácter mercantil o sin ánimo de lucro, con el propósito de garantizar la sostenibilidad financiera de la asociación.



3.2. Estructura Organizacional de ASOMIF

Los órganos de gobierno de ASOMIF son la asamblea general y la junta directiva.

La asamblea general es la máxima autoridad integrada por un representante de cada una de la microfinancieras afiliadas, la cual se reúne en asambleas ordinarias, dos veces al año y sostiene reuniones extraordinarias acorde con la necesidad de analizar, discutir y aprobar asuntos temáticos de interés general.

La junta directiva también está conformada por directores/as ejecutivos/as de las instituciones microfinancieras afiliadas y se elige cada dos años. Se reúne al menos dos veces al mes. Otra forma de participación de los directores/as ejecutivos/as en la toma de decisiones son las comisiones de trabajo.

3.3. Organizaciones Asociadas a ASOMIF

- Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM)
- Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Micro Empresa (ACODEP)
- Asociación del Desarrollo de Rivas (ASODERI)
- Asociación para el Fomento al Desarrollo de Nicaragua (AFODENIC)
- Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL)
- Cooperativa de Servicios Múltiples 20 de Abril. R.L (20 de Abril R.L.)
- Fondo de Desarrollo Local (FDL)
- Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM)
- Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario (PRESTANIC)
- Fundación 4i-2000 (Fundación 4i-2000)
- Fundación del Desarrollo Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa. (FUNDEPYME)
- Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria (FINCA Nicaragua)
- Fundación José Nieborowski
- **Fundación León 2000 (León 2000)**
- Fundación para el Desarrollo de la Microempresa (FUDEMI)
- Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE)
- Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER)
- Fundación para la Promoción y Desarrollo (PRODESA)
- Programa para la Mujer (PROMUJER)



4. LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES DE MICROFINANZAS ⁽⁹⁾

ASOMIF comenzó a impulsar una LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES DE MICRO FINANZAS en 1998, en enero del 2004 fue aprobada en lo general, “pero no en lo particular”.

La razón es que algunos donantes claves como el Banco Mundial, el BCIE y una nación europea cuyos aportes son clave para mantener el flujo de recursos hacia las microfinancieras, solicitaron parar la discusión en lo particular, pidiendo tiempo para mejorarla, y los diputados decidieron esperar.

Una de las dificultades más grandes es la propuesta de crear una comisión reguladora que esté presidida por la Superintendencia de Bancos, e integrada por el MIFIC, ASOMIF y el MIGOB.

Luego de seis meses, los diputados pidieron que fuera la SIB la que se hiciera cargo por entero de la regulación y supervisión de esas entidades, lo que llevó a algunos a preguntar ¿por qué debía involucrarse a la Superintendencia, si las microfinancieras no pueden captar depósitos del público?

La respuesta está contenida en la ley, que permitirá (si llega a aprobarse el artículo correspondiente) intermediar recursos del FNI, que son fondos públicos.

La regulación es el tema fundamental dentro de la discusión, aunque no el único. Uno más es el hecho que ASOMIF siente que “la ley que finalmente aprobó la Asamblea Nacional no se parece en nada a lo propuesto hace seis años”.

La idea inicial era institucionalizar al sector, para obtener más peso no sólo a la hora de impulsar un proceso judicial, sino también al buscar recursos en el mercado de capitales.

Un cambio fundamental es que los 200,000 dólares que se requerían como mínimo para operar, pasaron a 500,000 luego de su debate en el parlamento, decisión tomada bajo la premisa que “si es un negocio de dinero, tiene que haber dinero”.

Sólo 14 de las entidades afiliadas a ASOMIF disponen del capital suficiente para cumplir ese requisito, por lo que las demás podrían pasar a operar bajo la “ley de préstamos entre particulares”, lo que los beneficiaría porque eso les permitiría cobrar intereses más altos que los actuales, y seguir dentro del margen de la ley.

La ley tiene 38 artículos, y se cuentan unas 20 mociones para mejorarla.



5. TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES O LOS CUELLOS DE BOTELLA ⁽¹⁰⁾

La teoría de las restricciones o de cuellos de botella está basada en el simple hecho de que los procesos de cualquier ámbito, sólo se mueven a la velocidad del paso más lento.

La manera de balancear el proceso es utilizar un acelerador en este paso y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo, estos factores limitantes se denominan restricciones, embudos o cuellos de botella.

Por supuesto las restricciones pueden ser un individuo, un equipo, la pieza de un aparato, una política local, o la ausencia de alguna herramienta o pieza de algún aparato.

Por regla general en toda empresa hay, por lo menos, una restricción pues si así no fuera, generaría ganancias ilimitadas. Siendo las restricciones factores que bloquean a la empresa en la obtención de mayores ganancias, toda gestión gerencial que apunte a ese objetivo debe focalizarse sobre las restricciones.

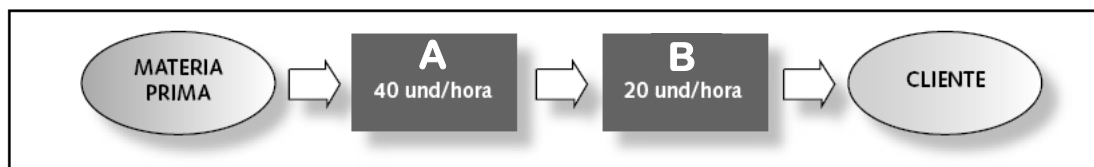
5.1. ¿Qué es un Cuello de Botella?

Cuando se menciona cuellos de botella se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos.

Los cuellos de botella producen una caída considerable de la eficiencia en un área determinada del sistema, y se presentan tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento apropiado para el caso de las máquinas y equipos.

Para verlo gráficamente vamos a suponer que la producción de cierta empresa se basa en un proceso productivo en el que se involucran solamente dos recursos A y B, y allí se elabora un producto único. Además que la demanda es tal que todo lo que la empresa esté en condiciones de producir es adquirido por los clientes.

Figura 1. Cuello de Botella en Transformación de Materia Prima



Fuente Néstor Casas, Consultor y Entrenador Organizacional

Como se puede observar en la figura anterior, la materia prima que puede ser entregada por nuestros proveedores en forma instantánea, es procesada por el recurso “A” a una velocidad de 40 und/hora, posteriormente se finaliza el proceso productivo en el recurso “B” a una tasa de producción de 20 und/hora.



Una vez se termina el producto es enviado directamente al cliente. Surge entonces la pregunta clave: ¿A qué velocidad debe funcionar cada uno de los recursos para obtener un óptimo rendimiento de esta empresa? La respuesta es muy sencilla, para que esta planta obtenga el máximo rendimiento debe funcionar a un ritmo de 20 und/hora, pues carecería de sentido que el centro de trabajo “A” funcione al máximo de su capacidad (40 und/hora) si con esto genera un problema de acumulación de inventarios entre los centros; simplemente “B” no puede procesar todo lo que “A” produce en una hora.

Lo anterior es lo que se plantea como no balancear capacidades sino sincronizar el flujo, lo que a su vez presenta como ventaja competitiva un flujo constante que maneja lotes pequeños, que mejora la calidad de los productos porque se descubren los problemas a tiempo, se reducen los tiempos de espera, se aumentan las entregas parciales reduciendo los niveles de inventario y los tiempos de facturación, y todo esto a su vez disminuye los costos del producto.

5.2. Tipos de Restricciones

Es muy importante mencionar que, al realizar la planeación de la producción, se tengan en cuenta aquellos cuellos de botella que existen en el proceso para que así, los recursos que no son cuello de botella y no funcionen al cien por ciento de su capacidad sean programados con respecto a los que si son. De esta manera se producirá sólo lo que puedan absorber los cuellos de botella reasignando la carga de trabajo de las máquinas que están sobrecargadas a las que tiene capacidad disponible.

Restricción es cualquier elemento que limita al sistema en su meta de generar ganancias. Todo sistema o empresa tiene restricciones, estas son de dos tipos, restricciones físicas que normalmente se refieren al mercado, al sistema de manufactura y la disponibilidad de materias primas y las restricciones de política que normalmente se encuentran tras las físicas, por ejemplo reglas, procedimientos y sistemas de evaluación.

5.3. Ejemplos de Restricciones

- *Restricción de mercado:* la demanda máxima de un producto está limitada por el mercado; satisfacerla depende de la capacidad para cubrir los factores de éxito establecidos como el precio, la oportunidad de entrega, etc.
- *Restricción de materiales:* se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.
- *Restricción de capacidad:* es el resultado de tener un equipo con una capacidad que no satisface la demanda requerida o que la satisface muy por encima de lo instalado.
- *Restricción administrativa:* estrategias y políticas definidas por la empresa que limitan la generación de ingresos y fomentan la optimización local.



- *Restricción logística:* restricción inherente en el sistema de planeación y control de producción. Las decisiones y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente el flujo de producción.
- *Restricción de comportamiento:* actitudes y comportamientos desfavorables del personal como la actitud de “ocuparse todo el tiempo” y la tendencia a trabajar lo fácil.

5.4. ¿Cómo Solucionar los Cuellos de Botella?

La regla más importante para solucionar las restricciones de un sistema, es ¡SOLUCIONE SOLO UN CUELLO DE BOTELLA!, una vez solucionado siga con el próximo.

Los pasos para desarrollar las soluciones de los cuellos de botellas son:

a) Identifique las restricciones del sistema:

Determine la capacidad de cada proceso en volumen de producción por unidad de tiempo, por ejemplo: unidades/minuto, kilos/hora, metros/segundo, actividades/unidad de tiempo etc., una vez obtenidas todas las capacidades, escoja cual es la más crítica, las más importante o la más alta. Esa escogencia depende de cada empresa y es tan particular como cada empresa pueda ser.

b) Decida como explotar las restricciones del sistema:

Implica buscar la forma de obtener la mayor producción posible de la restricción. Un ejemplo de una restricción en una máquina: Se le deberían asignar los operarios más hábiles, se debería hacer control de calidad antes de que la misma procese las piezas, se deberían evitar las paradas para almorzar (rotando a la gente), se debería evitar que quedara sin trabajar por falta de materiales (incorporación de reguladores de tiempo), se la debería dotar de un programa óptimo con el cual, cada minuto se aproveche para cumplir los compromisos con los clientes, etc.

c) Subordine todo a la restricción anterior:

Este paso consiste en obligar al resto de los recursos a funcionar al ritmo que marcan las restricciones del sistema, según fue definido en el paso anterior. Como la empresa es un sistema, existe interdependencia entre los recursos que la componen, por tal motivo no tiene sentido exigir a cada recurso que actúe obteniendo el máximo rendimiento respecto de su capacidad, sino que se le debe exigir que actúe de manera que las restricciones puedan ser explotadas según lo enunciado en el paso “b”. Es esencial, entonces, tener en cuenta las interdependencias que existen si se quiere realizar con éxito la subordinación.

d) Eleve las restricciones del sistema:

Ejemplos de elevar las restricciones del sistema son la compra de una nueva máquina similar a la restricción, la contratación de más personas con las habilidades adecuadas, la incorporación de un nuevo proveedor de los materiales que actualmente son restricción, el cambio de ubicación para satisfacer una demanda en crecimiento.

En general, la tendencia de las empresas es realizar este paso sin haber completado los pasos “b” y “c”. Procediendo de ese modo estamos aumentando la capacidad del sistema sin haber obtenido



aún el máximo provecho del mismo, según como estaba definido originalmente. Dado que normalmente el paso “d” implica acciones que exigen mucho esfuerzo, tiempo y dinero, se recomienda no llevarlo a cabo hasta estar seguros de que se hayan implementado con éxito los pasos anteriores. Esta forma de proceder ayudará, además a generar mayores recursos propios para afrontar las inversiones necesarias.

e) Si en las etapas previas se elimina una restricción:

Volver al Paso “a”. En cuanto se ha elevado una restricción debemos preguntarnos si ésta sigue siendo tal o si ahora existen otros recursos con menor capacidad. Debemos volver al paso “a”, comenzando nuevamente el proceso. Es importante hacer aquí una advertencia: ¡CUIDADO CON LA INERCIA! Entre los pasos “a” y “c” hemos definido las reglas de funcionamiento de la empresa considerando las restricciones existentes en ese momento. Si las restricciones han cambiado se deberán modificar todas esas reglas.

La mejora continua NO ES BARATA. El proceso de focalización propuesto por la teoría de restricciones está diseñado para ORIENTAR los esfuerzos de mejora hacia el logro del máximo impacto en cada momento del proceso.

5.5. Resultados de Solucionar los Cuellos de Botella

- Los proyectos serán terminados más rápidamente.
- La moral y efectividad en el equipo mejorarán porque estarán trabajando en un medio ambiente sin incertidumbres y que evita la micro-administración.
- Los gerentes tendrán un método de nivel macro simple, muy efectivo para evaluar el desempeño del proyecto y tomar decisiones de recursos utilizando herramientas sencillas.
- Los ejecutivos tendrán una herramienta efectiva para tomar decisiones de proyectos basados en la prioridad de los mismos y en la capacidad organizacional utilizando las capacidades de sincronización de proyectos. Para alcanzar los resultados anteriores, se requiere establecer un medio ambiente que integre tanto los elementos del recurso humano y los métodos operativos.

El lado humano requiere que todos desde la gerencia hasta el grupo operativo, entiendan y “sientan” estos conceptos.



6. FUNDACIÓN LEÓN 2000 ⁽¹¹⁾

Fundación León 2000 es una organización no gubernamental, con líderes confiables en el servicio del crédito, dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa. Apoya el desarrollo socioeconómico del occidente del país, brindando servicios financieros y no financieros, ágiles, eficientes y de alta calidad.

Es una organización que se fortalece institucionalmente con la política de adecuar los procedimientos a los cambios del entorno local, tomando en cuenta los cambios nacionales e internacionales, además de promover su desarrollo autosostenible financieramente. Esto se lleva a cabo por un equipo de recursos humanos altamente calificado con deseos de superación, que ofrecen servicio de calidad y confiabilidad a la comunidad de occidente.

"**Construyendo Futuro**", es el lema.

6.1. Misión

Propiciamos el desarrollo de los micros, pequeños y medianos empresarios a través de los servicios crediticios y en gestión, aplicando las mejores prácticas de la industria crediticia y técnica empresarial.

6.2. Visión

Seremos una institución líder en los mercados de nuestra influencia, con solidez financiera y administrativa empresarialmente.

6.3. Objetivos Institucionales

1. Contribuir al desarrollo socio-económico y cultural del occidente del país, tanto en el área urbana como rural.
2. Desarrollar programas de intermediación financiera para ofrecer créditos a los micros, pequeños y medianos empresarios del occidente del país.
3. Promover y desarrollar programas de vivienda, preferentemente auto sostenibles para los más pobres de nuestros departamentos.
4. Promover y desarrollar perfiles de pequeños proyectos productivos.
5. Ayudar a fortalecer la capacidad gerencial de los micro, pequeños y medianos empresarios de los departamentos del occidente del país, mediante seminarios y talleres de capacitación, así como por medio de asistencia técnica directa.



6. Constituirnos como una institución microfinanciera líder en la zona nor-occidental del país. Con la política de crédito más ventajosa y la mejor oferta de crédito de la zona urbana.

7. GENERALIDADES DEL CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000 ⁽⁶⁾

El Objetivo general del servicio de crédito es ofrecer oportunidades de desarrollo a la sociedad nicaragüense, con énfasis en los sectores de menor capacidad económica.

Son sujetos de crédito, las personas naturales y jurídicas, clientes actuales o potenciales de Fundación León 2000, que tengan la capacidad de pago, garantías y requisitos del crédito.

7.1. No son Sujetos de Crédito:

1. Los cónyuges y familiares del personal de Fundación León 2000 hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad y/o todos aquellos que la ley de microfinanzas expresamente lo establezca.
2. Las personas que tengan un historial de incumplimiento en sus obligaciones en los programas de crédito de la institución u otra organización de crédito.
3. No se financiarán las actividades ilícitas, y todas aquellas que atenten contra las leyes, la moral y/o las buenas costumbres del país.
4. Extranjeros residentes con menos de 5 años en el país

7.2. Destino del Crédito

En las actividades a financiar, estarán todas aquellas actividades incluidas dentro de los sectores:

Figura 2. Actividades a Financiar por Sector Económico



La cartera deberá ser clasificada en categorías a fin de reconocer y reportar oportunamente a los niveles superiores o comités, los cambios favorables o desfavorables en el estatus de calidad de la



misma. Deben ser calculadas aplicando los porcentajes asignados a cada categoría, sobre el monto total de las obligaciones del deudor según el saldo contable.

Los deudores serán clasificados, de acuerdo a los criterios de evaluación y clasificación que se señalan más adelante, en categorías de riesgo, cada una de las cuales representa un rango estimado de pérdidas del monto adeudado y a las cuales corresponderá asignar un porcentaje determinado de provisiones.

- a) Categoría AA – Créditos de Menor Riesgo.
- b) Categoría A – Créditos de Riesgo Normal
- c) Categoría B – Créditos de Riesgo Potencial
- d) Categoría C – Créditos de Riesgo Real de Pérdidas Esperadas
- e) Categoría D – Créditos de Alto Riesgo de Pérdidas Significativas
- f) Categoría E – Créditos Irrecuperables.

7.3. Categorías de Clasificación de Deudores por Créditos

7.3.1. Categoría AA – Créditos de Menor Riesgo

1. Serán clasificados en esta categoría los deudores que cumplan con todos los siguientes criterios:

- a) El cumplimiento del plan de amortización de las deudas no ha presentado reparos de ninguna especie, a excepción de atrasos de hasta treinta (30) días, en un período de un año.
- b) La recuperación total del préstamo e intereses dentro de los plazos convenidos no se pone en duda bajo ninguna circunstancia y no hay indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.
- c) El deudor ha invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado.

2. Aquellos deudores con más de cuatro préstamos y un mínimo 24 meses de antigüedad.

7.3.2. Categoría A – Riesgo Normal

1. Serán clasificados en esta categoría los deudores que cumplan con todos los siguientes criterios:

- a) El cumplimiento del plan de amortización de las deudas no ha presentado reparos de ninguna especie, a excepción de atrasos de hasta treinta (30) días en un período de un año.
- b) La recuperación total del préstamo e intereses dentro de los plazos convenidos no se pone en duda bajo ninguna circunstancia y no hay indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.



c) El deudor ha invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado.

2. Además, podrán ser clasificados en esta categoría los deudores que, con base en otros criterios, deberían ser clasificados en la categoría B, pero que hayan constituido garantías líquidas por un monto igual o superior al cien por cien (100%) del monto adeudado, y/o garantías reales, debidamente valuadas e inscritas a favor de la institución, cuyo valor de realización tasado sea igual o superior al ciento cincuenta por ciento (150%) de los créditos adeudados.

7.3.3. Categoría B – Riesgo Potencial

1. Serán clasificados en la categoría B los deudores que, habiendo invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado, presenten cualquiera de las siguientes situaciones:

a) Algún grado de incumplimiento de las condiciones, como atrasos en los pagos de hasta sesenta (60) días en un período de un año, o prórrogas que no excedan un plazo de seis (6) meses, producto de situaciones negativas que puedan haber afectado temporalmente al deudor, siempre que tales prórrogas cumplan con lo establecido sobre evaluación y clasificación de activos.

b) Imponderables que pueden hacer variar sus flujos, y que podrían ser solucionados en un plazo no mayor de seis meses, sin que por ello sean afectadas las expectativas de recuperación integral de los créditos adeudados, pero que, aún así, generan un cuadro de cierta incertidumbre.

2. Además, podrán ser clasificados en esta categoría los deudores que, con base en otros criterios, deberían ser clasificados en la categoría C, pero que hayan constituido garantías líquidas por un monto igual o superior al cien por cien (100%) del monto adeudado, y/o garantías reales, debidamente valuadas e inscritas a favor de la institución, cuyo valor de realización tasado sea igual o superior al ciento cincuenta por ciento (150%) de los créditos adeudados.

7.3.4 Categoría C – Riesgo Real de Pérdidas Esperadas

1. Serán clasificados en la categoría C los deudores que, habiendo invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado, presenten cualquiera de las siguientes situaciones:

a) Atrasos en sus pagos y obligaciones de hasta noventa (90) días, en un período de un año y prórrogas que no excedan el plazo de seis (6) meses, siempre que tales prórrogas cumplan con lo establecido en la norma sobre evaluación y clasificación de activos.

b) Debilidades financieras (tales como tendencias declinantes en las utilidades y ventas, o excesivo endeudamiento), que se traducen en que los ingresos generados por la empresa no son suficientes para un adecuado cumplimiento de sus obligaciones y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la institución financiera.



2. Además, podrán ser clasificados en esta categoría los deudores que, con base en otros criterios, deberían ser clasificados en la categoría D, pero que hayan constituido garantías líquidas por un monto igual o superior al cien por cien (100%) del monto adeudado, y/o garantías reales, debidamente valuadas e inscritas a favor de la institución, cuyo valor de realización tasado sea igual o superior al ciento cincuenta por ciento (150%) de los créditos adeudados.

7.3.5. Categoría D – Alto Riesgo de Pérdidas Significativas

1. Serán clasificados en la categoría D los deudores que, habiendo invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado, presenten cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) Atrasos en sus pagos y obligaciones de hasta ciento ochenta (180) días, y créditos vencidos en la misma institución financiera.
- b) La recuperabilidad de los créditos se considera dudosa; el análisis de flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros de corto, mediano y largo plazo;
- c) La garantía es considerada como única fuente de pago y el valor de ésta, probablemente, sólo permitirá al acreedor cubrir parte del valor prestado.

2. Además, podrán ser clasificados en esta categoría los deudores que, con base en otros criterios, deberían ser clasificados en la categoría E, pero que hayan constituido garantías líquidas por un monto igual o superior al cien por cien (100%) del monto adeudado, y/o garantías reales, debidamente valuadas e inscritas a favor de la institución, cuyo valor de realización tasado sea igual o superior al ciento cincuenta por ciento (150%) de los créditos adeudados.

7.3.6. Categoría E – Créditos Irrecuperables

Serán clasificados en la categoría E aquellos créditos que presenten cualquiera de las siguientes situaciones:

- 1. Atrasos en sus obligaciones de más de ciento ochenta (180) días;
- 2. Recuperabilidad de los créditos se considera nula; manifiesta situación de insolvencia; evidencia de que no hay una actividad generadora de fondos operacionales, capaz de hacer frente a sus compromisos financieros de corto, mediano y largo plazo.
- 3. El deudor no ha invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado.
- 4. El deudor ha desviado prenda.
- 5. Cuando la institución financiera supervisada no proporcione información detallada sobre la estructura de capital de otra sociedad que a su vez es socio de la persona jurídica deudora.



7.4. Pagos

La Frecuencia de Pagos estará de acuerdo a la actividad a financiar y acordada con el cliente:

Tabla 1. Frecuencia de Pago de Acuerdo a la Actividad a Financiar.

Segmentos	Frecuencia de Pago
Comercio	Semanal, Quincenal y Mensual.
Servicio	Semanal, Quincenal y Mensual.
Industria	Semanal, Quincenal y Mensual.
Agropecuario	Mensual, Trimestral, Semestral y al Vencimiento.
Consumo (Vivienda y Personal)	Quincenal y Mensual.

Todos los pagos deben realizarse a través de los mecanismos de recaudo establecidos en cada localidad. Los pagos deben efectuarse en efectivo, antes de la fecha o en la fecha indicada en el respectivo plan de pago. Si por cualquier causa el cliente no pudo efectuar su pago en la fecha estipulada, deberá pagar los cargos que correspondan por el atraso, o sea pagar adicional a la tasa de interés corriente nominal pactada, una tasa de recargo en concepto de mora, la que será equivalente al 25% adicional de la tasa pactada.

8. FILOSOFÍA DEL CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000 ⁽⁶⁾

El crédito es un instrumento financiero, que bien utilizado se constituye como un medio generador de beneficio y crecimiento de los negocios, por lo tanto, debe ser orientado a la esfera productiva, distribución, servicio y consumo. Sin embargo, los recursos crediticios forman parte de un círculo, en donde todos son acreedores y deudores, es por ello que el crédito debe de otorgarse bajo la filosofía siguiente:

Todo préstamo debe ser recuperable, otorgándose en función de la capacidad de pago del solicitante, en caso contrario pierde su objetivo financiero, poniendo en peligro los recursos y futuro de la fundación. Además debe ser oportuno y suficiente sólo de esta forma se pueden satisfacer las necesidades del beneficiario.

La recuperación de un crédito debe de asegurarse a través de una solvencia económica y moral reconocida, ya que son los elementos que permiten en un alto porcentaje la retornabilidad del crédito.

La filosofía debe ser congruente con nuestro objetivo con el servicio del crédito, ofrecer oportunidades de desarrollo a la sociedad nicaragüense, con énfasis en los sectores de menor capacidad económica, priorizando a la mujer.



9. NORMAS GENERALES DE CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000 ⁽⁶⁾

9.1. Servicios Diferenciados para el Deudor Bueno y Leal

Cliente AA podrá gozar de los siguientes beneficios:

- Crédito sin fiador, bastará con su firma y la garantía, ya sea hipotecaria o prendaria, siempre que cubra el monto solicitado.
- Optar al producto crédito oportunidad.
- Optar por un crédito paralelo.
- Comisión de dos puntos porcentuales por debajo de la comisión vigente, para montos mayores de C\$ 100,000.00.
- Optar a una línea de crédito.
- Se disminuye en el porcentaje de cobertura de la garantía.

Cliente A podrá gozar de los beneficios siguientes:

- Optar al producto crédito oportunidad, a una línea de crédito y se le disminuye en el porcentaje de cobertura de la garantía, sobre la base de la tabla diferenciación.

9.2. Generación de Intereses

Las operaciones de préstamos generarán intereses a favor de Fundación León 2000.

Los intereses comunes se aplican sobre el saldo deudor y se debe abonar independientemente de la forma de pago optada por el cliente.

La tasa de interés estará sujeta a lo establecido por la ley vigente en esta materia.

9.2.1. Interés Moratorio

Se aplica a las cuotas en mora calculándose desde el día siguiente del vencimiento hasta la fecha de la realización del pago. El porcentaje será, el 25% adicional a la tasa original pactada.

Cuando el cliente presenta atrasos en su pago y se presenta a realizar amortizaciones estos deberán aplicarse de acuerdo a los procedimientos normales de pago; aplicando primero los cargos financieros (interés y comisión) y mantenimiento del valor y posterior a amortizando el capital.



9.2.2. Interés Vencido

Este será el equivalente a la tasa de interés corriente nominal pactada adicionando la tasa de mora del crédito, el que se cobrará de la fecha de vencimiento hasta su efectivo pago, sobre el saldo de capital.

9.2.3. Condiciones excepcionales.

Cuando un cliente está en las condiciones siguientes:

- Mora mayor de 120 días, por causas justificadas y verificadas por el gerente (documentada).
- Demostrar voluntad de pago.
- Haber pagado en interés moratorio el equivalente a un 30% del monto desembolsado.
- Estar dispuesto a cancelar su deuda, pero no dispone de todos los recursos.

El gerente podrá solicitar al comité de crédito subsiguiente al que lo aprobó (en dependencia del monto otorgado) le autorice rebajar en un 50% la mora pendiente, sacados del estado de cuenta a la fecha. Cuando el cliente vaya a cancelar su deuda, se le deberá comunicar a sistema para que realice la operación manual, y a contabilidad para que realice los ajustes correspondientes.

9.3. Comisión

La comisión será el porcentaje equivalente que nos permita mantener la tasa efectiva que la institución necesita para mantener su autosuficiencia económica y financiera.

9.4. Amortización

Toda amortización, será abonada aplicándose el siguiente orden de aplicación:

1. Mantenimiento de valor.
2. Interés corriente.
3. Intereses moratorios.
4. Interés vencido
5. Comisión.
6. Principal.



En el caso de pago anticipado de las cuotas se les cobrará intereses por el tiempo que se utilice el crédito y no por el plazo establecido.

9.5. Mantenimiento del Valor del Crédito

Todo crédito será otorgado con mantenimiento del valor, teniendo en cuenta la tabla que emite el Banco Central de Nicaragua en esta materia.

9.6. Comisión por Administración del Préstamo

Se cobrará una comisión sobre el monto del préstamo, la que podrá ser deducida del cheque o prorrateada en un plazo no mayor de 12 meses.

9.7. Mora y Cobranza.

Los clientes caerán en mora cuando cuenten con atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones mayores a 1 día.

Los créditos cuya morosidad llega de 1 hasta 60 días son materia de la cobranza administrativa. “Un expediente bien sustentado con los soportes de cumplimiento del procedimiento pasa a cobranza por parte del abogado cuando la mora excede los 60 días”.

Tabla 2. Procedimiento para Cobranzas de Préstamos Vencidos

Actividad	Días de atraso	Descripción
Llamada	1 día	Realizada por el analista.
Nota de Cobro 1	3 días de atraso	Se recuerda al cliente que posee una cuota vencida y deberá regularizar. Es visitado por el analista, anexando copia firmada por la persona que lo recibió al expediente.
Llamada Nota 1	5 días de atraso	Llamada recordatorio realizada por el analista de crédito.
Nota de Cobro 2	10 días de atraso	Se le recuerda el compromiso asumido con copia al fiador. Visitado por el analista.
Llamada Nota 2	15 días de atraso	Llamada recordatorio al deudor y fiador por analista.
Nota de Cobro 3	20 días de atraso	Nota dirigida al fiador con copia al deudor. El analista acompañado por supervisor (si lo hubiera) o gerente de la sucursal comunica al cliente que deberá regularizar su crédito, caso contrario pasará a cobro extra judicial.
Llamada Nota 3	25 días de atraso	Llamada recordatoria al deudor y fiador, realizada por el analista.
Nota de Cobro 4	30 días	Arreglo extra judicial. El abogado comunica al cliente que de no regularizar su situación su caso pasará a instancias judiciales, de no llegarse a ningún arreglo se



		procede a nota de cobro 5.
Llamada Nota 4	40 días de atraso	El abogado notifica al cliente que es el último contacto que su caso pasara a cobro judicial.
Comité de Mora	De 40 a 50 días de atraso	Se analiza el caso por el comité de mora de la sucursal integrado por el gerente y un mínimo de dos promotores. Si hay supervisor en la sucursal éste también es parte del comité.
Nota de Cobro 5	55 días de atraso	El caso pasa a cobro judicial.
Llamada de nota 5	60 días de atraso	Último contacto, realizado por el abogado, gerente o supervisor, si lo hubiera. Según el resultado de la gestión, el gerente de sucursal ratifica o no, que se de curso por la vía judicial, previo aval de casa matriz.
Aplicación de aportes al crédito	Más de 90 días de atraso	Se aplica contrato anexo a solicitud de préstamos. Primero los gastos legales, segundo mantenimiento de valor, tercero los intereses moratorios, cuarto intereses corrientes y quinto el capital.
Envío a Gestión judicial	De 95 a 120 días	Inician cobros por vías judiciales. El abogado intenta llegar a un acuerdo con el cliente para seguir abonando sus cuotas, en caso contrario automáticamente sigue el proceso judicial.
• Las llamadas se realizan a los clientes que tengan un número telefónico en su domicilio, negocio, centro de trabajo, o de contacto. • Las notas de cobro previamente señaladas serán de acuerdo a los modelos de cobro diseñados para este fin por asesoría legal. • Cuando el préstamo se considera incobrable se procede de conformidad con las políticas de saneamiento.		

En las visitas se debe explicar al cliente los efectos de la mora en su record y compromiso con la institución. Se debe determinar correctamente si el problema de pago es debido a incapacidad o voluntad de pago. Los términos de la negociación deben ser realistas. En caso de capacidad de pago se deben proponer opciones de pago, negociar con el cliente, obtener compromisos de pago. En caso de voluntad de pago se debe convencer al cliente de pagar, conciliar al cliente, hacerlo reflexionar.

9.7.1. Causas de la Mora

Causas endógenas

- Prestamos otorgado fuera de política.
- Deficiente recopilación de la información del cliente y el negocio.
- Análisis deficiente de la solicitud de préstamos.
- Monto excesivo de préstamo.
- Plazo excesivo y/o forma de pago muy espaciado.



- Falta de claridad en el curso pre-crédito.
- Falta de seguimiento adecuado al crédito
- Inexistente práctica de cobro

Causas Exógena:

- Dificultades económicas del país
- Desastres naturales
- Desviación del préstamo, utilización para otros fines.
- Situaciones temporales, enfermedades de familiares, accidentes, desperfecto en el equipo de trabajo, etc.

En las entrevistas se debe indagar con el deudor su situación actual, los cambios ocurridos, determinar su voluntad y posibilidad de cumplir su compromiso con la institución. En la visita se debe inspeccionar y tomar en cuenta los bienes del negocio y del deudor para orientar la decisión futura de cobro judicial.

El Cobro por vía judicial, lo harán abogados contratados por Fundación León 2000 para cada sucursal. El asesor legal de la institución brindará seguimiento a que los casos culminen el proceso.

Todos los gastos que signifiquen la intervención de los profesionales abogados y/o gastos de juicio, serán abonados por el cliente en mora.

9.7.2. Cobro por la Vía Judicial

En caso de que no se pueda ejecutar el cobro administrativo o no se llegue a un arreglo de pago con el deudor, el período de cobro judicial lo iniciará el abogado transcurridos 90 días de atraso y deberá ser a solicitud por escrito del gerente de la sucursal, razonando las causales.

Previo a este proceso el gerente solicitará aprobación a asesoría legal en la matriz, adjuntando el expediente y enviando copia de la solicitud a la dirección ejecutiva y dirección financiera, donde especifique los datos personales de los involucrados, el saldo y los intereses corrientes y moratorios.

El gerente entregará al abogado de la sucursal el documento de garantía original, para realizar el trámite correspondiente y archivará una fotocopia que se incluirá como sustituto en los archivos de documentos legales y/o personales y en el mismo se indicará la leyenda “entregado al abogado”. Para esto el abogado dejará constancia escrita y debidamente firmada del recibido del documento original, responsabilizándose por su cuidado y resguardo.

Antes que se inicie el cobro judicial se enviará un aviso donde se comunicará al deudor y fiadores sobre la gestión que se realizará.



El abogado deberá remitir un informe mensual a la gerencia de la sucursal con copia al asesor legal de casa matriz sobre la situación de todas las operaciones en cobro judicial, independientemente de que haya tenido movimiento o no.

En aquellos casos en que se considere conveniente, Fundación León 2000 podrá contratar a un gestor para efectos de facilitar el cobro. La forma de remuneración se realiza sobre la base de la gestión realizada establecida en el reglamento de personal sin existir relación patronal con la institución.

9.7.3. Arreglos Extrajudiciales

Será responsabilidad del abogado al que se le asigne la gestión de cobro, tratar en primer término de que se llegue a un arreglo extrajudicial, antes de iniciar el proceso judicial. Para esta gestión podrá disponer de un máximo de diez días naturales a partir de la fecha de recibo del expediente, transcurridos los cuales deberá proceder al trámite judicial.

Cuando el abogado realice un arreglo extrajudicial deberá contar con el visto bueno del gerente de la sucursal por escrito, enviando copia a asesoría legal de casa matriz.

9.7.4. Suspensión del Proceso Judicial

La suspensión de procesos judiciales a solicitud del deudor previo arreglo de pago, debe contar con el visto bueno por escrito del gerente de la sucursal y aprobado por el director ejecutivo, con copia a la asesoría legal de casa matriz.

Para tal efecto el deudor podrá solicitar la suspensión, siempre que esté anuente a cancelar los gastos de honorarios, ya sea a la fundación o directamente con el abogado y a firmar un arreglo de pago.

9.7.5. Registros de Cobro Judicial

Los créditos en cobro judicial deberán contabilizarse en forma separada de los créditos vigentes y vencidos de la fundación. La cuenta se denominará “Cobros Judiciales” y se abrirán tantas subcuentas como sea necesario para su control.

Para que la contabilización se realice en forma separada de los créditos vigentes y vencidos, el gerente de la sucursal solicitará el visto bueno del subdirector de crédito, donde se avale que con el cliente se utilizaron todos los procedimientos administrativos establecidos para la gestión de cobro. El documento con ambas firmas será entregado al director administrativo-financiero, quien orienta al departamento de contabilidad que proceda a realizar los cambios.

Una vez trasladado un crédito para el cobro judicial, todo arreglo de pago con el deudor o fiadores deberá realizarse con el asesor legal con copia del acta de mediación al gerente de la sucursal y a la asesoría legal de la casa matriz.



9.7.6. Bienes Adjudicados en Pago de Obligaciones y en Depósito

Los bienes que le fueron adjudicados a Fundación León 2000 en pago de obligaciones a su favor, podrán ser vendidos de conformidad con el reglamento establecido.

Los bienes en adjudicado no deberán permanecer en las instalaciones de Fundación León 2000 por períodos mayores de 6 meses para evitar su deterioro, debiéndose realizar subastas públicas para la venta de los mismos.

Los bienes dados en depósito a Fundación León 2000 no podrán permanecer más de tres meses sin definir su situación legal.

9.8. Clasificación de la Cartera General

La dirección ejecutiva orientará al área de sistemas procesar una vez a la semana (los viernes al final del día y a fin de mes) la clasificación de la misma de acuerdo a los parámetros establecidos en el manual de crédito.

9.9. Arreglo de Pago, Prórroga, Reestructuraciones y Refinanciamiento

9.9.1. Arreglo de Pago con los Clientes

Es el replanteo del plan de pago del deudor. El analista y gerente deben tomar muy en cuenta para los arreglos, el análisis de la capacidad de pago, rentabilidad, ventas y mercado en general.

En los arreglos se busca asegurar la máxima recuperación para la institución.

9.9.2. Prórroga

Se considera prórroga a todo plazo adicional menor de un mes al originalmente pactado con un cliente y que la organización otorga para la regularización del pago de sus obligaciones.

Podrán ser beneficiarios de prórrogas, aquellos clientes que cumplan con los requisitos siguientes:

- Que el cliente haya demostrado voluntad de pago.
- Que la fuente de pago del préstamo no reúna todas las condiciones adecuadas para sumir la obligación y requiera más plazo.
- Que la prórroga sea solicitada antes del plazo de vencimiento.



- Que deba exclusivamente al principal al momento de la solicitud de prórroga.

9.9.3. Normas de la Prórroga

- Toda solicitud de prórroga debe ser presentada por escrito al director de crédito antes del vencimiento del préstamo, justificando claramente el objeto de la solicitud y no haber sido sujeto de prórroga con anterioridad.
- La solicitud de prórroga deberá ser fundamentada por el gerente en el comité de crédito regional.
- El comité de crédito regional y/o central examinará y aprobará las prórrogas, en dependencia del saldo del crédito.

9.9.4. Reestructuraciones

Se considera reestructuración, todo plazo adicional mayor de un mes al plazo del crédito original pactado, que la organización concede a un cliente para el pago de sus obligaciones. Para que un usuario sea objeto de reestructuración debe cumplir con los requisitos siguientes:

- Que el deudor tenga comprobada solvencia moral y no haya incurrido en incumplimientos deliberado de pagos.
- Estar al día con el pago de intereses.
- Estar dispuesto a pagar en concepto de comisión el 5% del monto a reestructurar.
- Que con el plazo concedido, podrá cumplir con sus obligaciones.

Normas para las reestructuraciones.

- La solicitud será presentada por escrito, indicando la obligación objeto de la reestructuración.
- El plazo se fijará de conformidad con las disponibilidades que reflejen el flujo de efectivo del deudor.
- El expediente debe contemplar constancia escrita de la visita de campo del gerente de la sucursal, así como su firma de anuencia.
- La reestructuración solo podrá ser aprobada por el comité de crédito regional o central, en dependencia del monto al que están facultados a aprobar créditos.
- No se puede solicitar, ni se aprobará, la reestructuración de clientes que no tengan al día el pago de los intereses y mantenimiento de valor. (La ley de préstamos entre particulares no permite capitalizar intereses).



- El plazo de las reestructuraciones tiene que ser menor al plazo del préstamo original, salvo caso fortuitos o de fuerza mayor, debidamente sustentados.
- Cuando las reestructuraciones sean aprobadas, para efectos de mora se les seguirá tomando en cuenta al analista de crédito por un período de tres meses, independientemente de la causa de la misma.
- Las reestructuraciones conllevan un asiento contable nuevo.
- Sólo podrán ser sujeto a reestructuraciones una vez durante el ciclo de vida del mismo.
- Los casos de reestructuración deberán ser aprobados en los primeros quince días hábiles del mes.

9.9.5. Refinanciamiento

El refinanciamiento se otorga a un cliente que tiene un saldo pendiente de operaciones anteriores. Consiste en un monto adicional de crédito para cubrir nuevas necesidades del cliente en capital de trabajo o inversión fija.

También, se puede considerar una modificación al plazo pactado en el crédito original, y en las condiciones generales del financiamiento.

Para que un usuario sea objeto de refinanciamiento debe cumplir con los requisitos siguientes:

- Cliente que presente muy buen record crediticio y esté al día con sus cuotas.
- Haber amortizado por lo menos el 50% del capital del crédito.
- Que se pague la deuda total con el nuevo préstamo, una vez desembolsado el mismo.
- Que el cliente tenga capacidad de pago para asumir el crédito.
- Que el destino del crédito genere posibilidades de mayores ingresos para el cliente.

9.9.6. Saneamiento

Para que un caso sea saneado se deben cumplir los requisitos y/ o gestiones siguientes:

- Expediente completo.
- Gestiones de cobro del promotor.
- Seguimiento del gerente y verificación de garantías.
- Acuerdos de pago por el gerente.
- Seguimiento a compromisos de pago por el promotor y gerente.
- Citas al deudor y fiador.



- Verificación de garantía por el gerente.
- En caso que la causa de mora sea de salud debe estar documentado.
- Reestructuración caso que lo amerite.
- Seguimiento constante.
- Gestión de cobro y acuerdos de pago del asesor legal.
- Asistido por pruebas de caso fortuito o fuerza mayor.
- Deberán presentarse a comité de saneamiento.

En todo documento debe estar obligatoriamente la firma del cliente y fiador para su validez (gestiones de cobro)

Miembros de comité de saneamiento:

Director ejecutivo, director financiero, asesoría legal y director de crédito, hasta C\$ 100,000.00, pasado ese monto aprueba la junta directiva.

El comité de saneamiento sesionará dos veces al año (en los meses de julio y diciembre) a excepción de caso fortuito o fuerza mayor y registrados en los sistemas de información.

10. TIPOS DE CRÉDITO OTORGADOS POR FUNDACIÓN LEÓN 2000⁽⁶⁾

10.1. Crédito Activo Fijo

10.1.1. Sujetos de Crédito

Las personas naturales o jurídicas dueñas de una micro y/o pequeña empresa que califique en el crédito individual y el crédito agropecuario podrán recibir este tipo de financiamiento a partir de la primera operación en los programas mencionados.

10.1.2. Requisitos Compra Maquinaria y Equipos

1. Presentar los documentos de propiedad del bien o bienes en garantía para crédito primario y subsiguiente. De no existir, en la sucursal se le elaborará un documento de propiedad, el que deberá presentarse autenticado por el abogado dependiendo del monto solicitado. El analista deberá realizar verificación física del bien “in situ” considerando número de serie, color, características específicas, etc.

2. El analista de crédito debe realizar una investigación en el mercado o con los clientes existentes en esta misma rama, sobre el costo de la garantía ofrecida y asignarle un valor aproximado y deberá evaluar que sea de fácil convertibilidad (de acuerdo a su estado físico y tiempo de uso). En el caso de equipo de cómputo, solo se aceptará si el bien fue adquirido con los fondos otorgados, cuidando observar la garantía ofrecida al mismo por el proveedor.



3. Respecto a la maquinaria y equipos a adquirir por el cliente, cuando la venta sea entre particulares (personas naturales), el analista deberá realizar verificación física del bien.

4. Cuando el monto sea aprobado por el comité de crédito, este orientará emitir el cheque de compra a nombre del proveedor y transferir el mismo.

10.1.3. Montos y Plazos

1. Se financiará hasta el 80% del valor del bien que se vaya a adquirir. Una excepción a esta norma deberá ser autorizada por el director ejecutivo, previa recomendación del comité de crédito regional.

2. El monto máximo estará limitado por el nivel de endeudamiento del cliente, el cual no podrá ser mayor del 70% de su activo total, incluido el crédito vigente con el programa de crédito correspondiente.

3. El monto y plazo a financiarse para préstamos de activo fijo serán:

- De \$100.00 a \$ 1500.00: hasta 18 meses.
- De \$ 1501 a \$ 3,500.00: hasta 24 meses.
- De \$ 3,501 hasta \$ 10,000.00: hasta 36 meses.

En casos sumamente justificados por el analista de crédito, el director ejecutivo podrá conceder un período de gracia de hasta 60 días. El período de gracia se entenderá como el tiempo que no deberá realizarse amortizaciones al capital, pero sí se efectuará pago de intereses, mas indexación de la moneda. A partir de la fecha de vencimiento del período de gracia, se calculará el tiempo para el pago de las amortizaciones al capital.

La frecuencia de pago estará en dependencia de la actividad económica.

Los montos y plazos que excedan lo contemplado en la tabla anterior solo podrán ser aprobador por el comité de crédito central.

10.1.4. Normas Especiales de Activo Fijo

El cliente que obtenga un crédito para activos fijos no podrá desviar su uso para otro propósito para el que se le aprobó el crédito. La desviación del crédito, dará derecho a exigir la devolución y aplicar otras medidas a criterio del comité de crédito regional. La ejecución de la medida la efectuará el departamento legal.

El analista de crédito deberá verificar que el desembolso del crédito se ha efectuado para los propósitos establecidos por el cliente.



De los bienes que sean adquiridos con el financiamiento para activos fijos, se obtendrá copia del original de la factura y se archivará en el expediente como parte de la verificación del uso del crédito.

Cuando se financia la adquisición de activos fijos de segunda mano, el cliente deberá presentar una carta de promesa de venta extendida por el actual propietario del bien, y una vez financiado realizar carta de venta para ser resguardado en el expediente.

En el caso de que la venta la realice una empresa presentar proforma.

La fundación se reserva el derecho de exigir al cliente del crédito para activos fijos, el asegurar los bienes financiados, por los riesgos que considere conveniente, según el tipo de bien a financiar.

10.2. Crédito Individual

10.2.1. Sujetos de Crédito

Es sujeto de crédito toda aquella persona natural o jurídica dueña de una micro o pequeña empresa, que desarrolla sus actividades en los sectores de industria, comercio o servicio.

10.2.2. Requisitos para el Empresario

1. No menor de 21 años ni mayor de 65 años. Excepciones y salvedades (ejemplo: clientes con mayor edad de la requerida), serán aprobados por el comité de crédito regional y central en dependencia del monto, siempre avalado por el gerente de la sucursal.
2. Demostrar que la empresa tiene al menos un año en operación.
3. Que el negocio funcione como persona individual (aplica al rubro de transporte) o con personería jurídica constituido legalmente. Se atenderán aquellos casos de clientes cuyo negocio no esta constituido de manera legal y funciona individualmente sin personería jurídica.
4. Contar como mínimo con un año de residir en el ámbito de actuación de la sucursal (las excepciones a este requisito serán aprobadas por el comité de crédito regional).
5. Proporcionar información financiera de la empresa.
6. Lo que establece el presente manual en dependencia del destino del crédito.
7. Presentar garantías (fiduciaria, prendaria, hipotecaria o mixta), según requerimiento por monto solicitado.
8. Fotocopia de cédula de identidad legible (cliente/aval).



9. Constancia de trabajo del aval firmada y sellada que haga referencia a la antigüedad o copia de colilla de pago o copia de comprobación de derecho.

10. Demostrar solvencia moral (referencias personales / comerciales). Las referencias personales deberán ser acompañadas por copia de la cédula del emisor. Las referencias comerciales serán facturas de compra, constancias de proveedores o instituciones financieras.

10.2.3. Condiciones del Crédito

a) Destino

- Para capital de trabajo.
- Activo fijo.

Criterios para la Aprobación de Créditos Primarios

- Cuando sea un préstamo inicial, la tramitación tendrá una duración máxima de tres (3) días hábiles a partir de la fecha en la que cliente entregue la documentación completa al analista de crédito
- Que reúnan la mayoría de las características de micro y pequeña empresa.
- Que las actividades desarrolladas por el empresario solicitante, se enmarquen dentro de los sectores de producción, manufactura, comercio y servicios.
- Que los requisitos de desembolso y establecimiento de garantías cumplan con las normas establecidas.
- Presentar documentos originales y fotocopias legibles para ser validadas por el analista.
- Que la documentación (el expediente de crédito) presente la papelería completa, ordenada y limpia (sin tachaduras).
- Que la información presentada para la evaluación comercial y económico financiera, sea consistente con la actividad desarrollada por la micro y pequeña empresa y el destino del crédito.
- Que la garantía presentada llene los requisitos respectivos y esta sea verificada efectivamente por el analista de crédito.
- Que el análisis e interpretación de los siguientes indicadores financieros presente resultados satisfactorios para el otorgamiento del crédito.

Criterios para la Aprobación de Créditos Subsiguientes

- Que se llene la documentación establecida, a excepción de las referencias.



- Que la información financiera presentada en la evaluación sea consistente con la actividad económica, destino, estacionalidad de las ventas y la proyección de crecimiento de las operaciones por la demanda esperada, o el destino de los recursos en el caso de crédito comercial.
- Que la garantía presentada llene los requisitos respectivos y haya sido verificada nuevamente por el personal de la sucursal. En el caso de que las garantías fueran fiduciarias, las constancias de trabajo de los avales se tienen que actualizar y confirmar nuevamente.

b) Monto

El monto otorgado de los préstamos debe estar en función con los requerimientos de inversión y la capacidad de pago del negocio. Los requerimientos de inversión a su vez deben guardar una relación directa con el volumen estimado de ventas, la rotación del capital de trabajo y la necesidad de activos fijos. Los montos mínimos y máximos aprobados para capital de trabajo según el tipo de cliente son los siguientes:

Tabla 3. Montos Aprobados para Capital de Trabajo según Tipo de Cliente

TIPO	OBSERVACIÓN	MONTO A OTORGAR
Primario		Desde US\$ 100.00 Hasta US\$ 4,000.00
Primario (cliente remitido de créditos de solidarios)	Dependiendo del monto obtenido anteriormente, historial crediticio, capacidad de pago y garantías presentadas.	
Sub-siguientes	Respetando la base con que se inició en el programa de crédito individual.	Hasta US\$ 15,000.00

Estos montos podrán ser modificados dependiendo de las condiciones económicas del país y de Fundación León 2000.

Escalonamiento de los Préstamos

El monto de los préstamos puede ir creciendo en forma escalonada dependiendo del comportamiento observado en el crédito anterior, la capacidad de pago y la cobertura de la garantía presentada. El analista de crédito podrá sugerir al comité correspondiente, incrementos hasta un máximo de 50% sobre el monto del préstamo anterior, siempre y cuando se cumpla con los requisitos enunciados en este artículo y se compruebe el buen desarrollo del negocio.

El escalonamiento es aplicable solamente a clientes A.

Los clientes B, C y D se les dará un monto menor al crédito anterior otorgado, sobre la base de su capacidad real de pago (no podrá estar en dependencia de la garantía). Los montos autorizados para activo fijo dependerán de la capacidad de pago del negocio y el flujo de fondos manejado.



Estos préstamos se registrarán de acuerdo al apartado de activos fijos vigente en la fundación, cualquier cambio en políticas se registrará por lo enunciado en manual de crédito.

c) Plazo

Los plazos concedidos a los préstamos serán de corto y largo plazo dependiendo del destino del crédito y de la rotación del capital de trabajo de la empresa.

a) Son créditos a corto plazo, aquellos que tienen un plazo máximo hasta 18 meses.

b) Son créditos a largo plazo, los que se conceden a plazos de 19 a 36 meses.

Tabla 4. Plazo a Otorgar de Acuerdo al Tipo de Préstamo

TIPO	DESTINO	PLAZO
Primario	Capital de trabajo	De 1 hasta 18 meses. Los créditos primarios que tengan un monto superior a \$2,500.00 se considerarán plazos hasta 18 meses.
Subsiguiente	Capital de trabajo a partir de \$4,000.00	De 1 hasta 36 meses

Tabla 5. Plazo a Otorgar de Acuerdo al Destino del Préstamo

DESTINO	PLAZO
Capital de trabajo	Hasta 36 meses
Activo fijo	Hasta 36 meses

Casos excepcionales se otorgarán plazos de hasta sesenta meses, que serán probados exclusivamente por el comité de crédito central.

10.2.4 Garantías de Crédito Individual

Las garantías del deudor deberán cubrir al menos el 50% del monto aprobado, a excepción de cuando se trate de garantía hipotecaria.

Garantía Fiduciaria

Todos los préstamos se otorgarán con garantía fiduciaria, excepción de los créditos hipotecarios.

Normas para Fiadores

- Presentar cédula de identidad original y fotocopia (para el expediente)
- Constancia de trabajo y salarios (colilla del INSS, colilla de pago), en caso de que trabaje por cuenta propia, deberá demostrar la fuente de sus ingresos.



- Serán fiadores quienes cumplan los requisitos siguientes: mayor de edad, con un salario o ingreso fijo (sobre la base de la tabla anterior), no ser fiador de más de un préstamo, no ser conyugue del prestatario y que no sea prestatario en la fundación.

Garantía Prendaria

Se tienen que atender con este tipo de garantías los préstamos hasta \$ 3,000.00. Siempre se complementará con garantía fiduciaria.

Aquí se incluyen activos fijos como maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos y electrodomésticos debidamente identificados.

La verificación la realiza la gerencia.

Garantía Hipotecaria

Los préstamos mayores a \$ 2,500.00 serán otorgados preferiblemente con hipoteca, y obligatoriamente a partir de los \$ 3,300.00. Se deberá presentar la copia de la escritura original del inmueble, el avalúo de la propiedad y un acta de libertad de gravamen y solvencia municipal, con fecha reciente a la solicitud del crédito (un mes como máximo).

Solo se aceptan excepciones para clientes AA, con la aprobación del comité de crédito central.

Para que el perito realice el avalúo de una garantía hipotecaria, deberá disponer del aval del abogado de la sucursal con la documentación legal requerida.

En la sucursal que no haya perito lo realizara el analista de crédito.

Los bienes muebles e inmuebles cedidos en garantía por los clientes para optar a financiamiento serán aceptados por una suma inferior al monto del préstamo.

10.3. Crédito Agropecuario

10.3.1. Sujeto de Crédito

Es sujeto de crédito el micro y pequeño empresario que desarrolle sus actividades en el sector rural en los rubros producción agropecuaria y comercio, ya sea de manera formal o informal y que cumpla con los requisitos.

10.3.2. Requisitos

Los requisitos básicos que se solicitarán para el acceso al programa de créditos, serán los siguientes:



- Micro y pequeños empresarios rurales que demuestren ser propietario o poseer derechos de posesión de su parcela o finca.
- Que no se dedique a una sola actividad (cultivo o crianza), o sea que tenga en desarrollo su finca bajo diversas actividades (ganado mayor y menor, frutales, cítricos, hortalizas, aves de corral, cultivos de granos y otros).
- Tener un mercado asegurado para sus productos.
- Poseer la capacidad técnica para desarrollar la actividad a financiar o en su defecto contar con asistencia técnica y capacitación calificada.
- Que su propiedad se encuentre localizada en la zona de influencia de la institución.
- Poseer buenas referencias comerciales y crediticias.
- Presentar matrícula de fierro actualizada.

Criterios para la aprobación de créditos iniciales:

- Que el solicitante cumpla con las características y requisitos establecidos en el crédito individual.
- Que la garantía presentada llene los requisitos respectivos y que esta sea verificada efectivamente.
- Que la información financiera presentada en los formularios de la solicitud sea consistente con la actividad económica, el destino, la proyección de las ventas (ingresos), la proyección del gasto (egresos).
- Que la documentación (el expediente de crédito) presente la papelería establecida para el crédito esté completa, ordenada y limpia (sin tachaduras).
- Que la información de viabilidad técnica y financiera del proyecto de préstamo sea congruente con la actividad que desarrolle el cliente y que garantice el retorno de la inversión y la capacidad de pago.

Criterios para la aprobación de créditos subsiguientes:

- Que la información de viabilidad técnica y financiera del proyecto de préstamo sea congruente con la actividad que desarrolle el cliente y que garantice el retorno de la inversión y la capacidad de pago del cliente.
- Que el solicitante independientemente de su clasificación, cumpla con las características y requisitos establecidos.



- Que el cliente que tenga un historial de pago satisfactorio en créditos con Fundación León 2000 y que haya experimentado crecimiento de sus ingresos como consecuencia del crédito. En caso de no presentar un buen historial de pago se podrá considerar un nuevo financiamiento, si y solo si, el cliente haya sido afectado por cualquier problema de origen climático que sea verificable por Fundación León 2000.

10.3.3. Condiciones del Crédito

a) Destino

En función de las actividades de seguimiento del crédito, los destinos a los que los clientes podrán acceder son:

- Créditos para capital de trabajo.
- Activos fijos (no contempla financiamiento para compra de tierra).

Se prioriza:

- Ganado de desarrollo.
- Ganado de repasto.
- Crianza de animales domésticos.
- Crianza de ganado menor.
- Productos de derivados de la leche.

También se podrá considerar pequeñas actividades agrícolas como:

- Comercialización de musáceos.
- Recolección y comercialización de frutas.
- Recolección y comercialización de cítricos, siempre y cuando su principal actividad económica sea la administración de su finca.

Para bienes requeridos para el incremento de la producción y productividad de acuerdo a las prácticas agropecuarias, los clientes que sean exportadores, dispondrán de créditos, siempre que el bien deba ser importado por razones puramente comerciales. Dicha importación deberá hacerse a través de una compañía importadora que opere legalmente en el país, para lo que el cliente procederá a solicitar las respectivas cotizaciones.

Una vez elegida la compañía importadora, la fundación, emitirá un cheque a favor del proveedor quién a su vez, emitirá la factura original a favor de Fundación León 2000, quién hará traspaso legal hasta que el cliente haya cancelado la totalidad del crédito otorgado.



- Se financiará hasta el 80% del valor del bien que se vaya a adquirir. Una excepción a esta norma deberá ser aprobada por el comité de crédito central a propuesta del comité de crédito regional.
- El nivel de endeudamiento del cliente, se considerará la establecida en el crédito individual.
- En el establecimiento del plazo, el analista de crédito podrá solicitar al comité de crédito la aprobación de plazos de acuerdo a la capacidad de pago, al flujo de caja y a la utilidad neta del cliente.

b) Monto

Tabla 6. Montos de Acuerdo al Destino del Crédito

DESTINO	MONTO US \$
Capital de trabajo	Desde \$ 150.00 hasta \$ 5,000.00
Activo fijo	Desde \$ 150.00 hasta \$ 5,000.00

Escalonamiento del Crédito

El monto de los préstamos puede ir creciendo en forma escalonada dependiendo del comportamiento observado en el crédito inicial, la capacidad de pago y la cobertura de garantías; para lo que se deberá iniciar un historial de la actividad del cliente donde se detallen los puntos relevantes en relación a lo anterior.

c) Plazo

Tabla 7. Plazo de Acuerdo al Destino del Crédito

DESTINO	PLAZO
Capital de trabajo	Desde 3 meses hasta 18 meses.
Activo fijo	Hasta 24 meses

10.3.4. Garantías Crédito Agropecuario

Escritura de hipoteca sobre:

- Locales comerciales debidamente registrados.
- Viviendas debidamente registradas.
- Terrenos debidamente registrados.
- Ganado, siempre que sea herrado por parte de Fundación León 2000.

Escritura de prenda sobre:



- Vehículos.
- Maquinaria y equipo u otros activos fijos debidamente registrados.

Garantía mixta:

Aquí se incluyen bienes inmuebles y/o muebles que generalmente se complementaran con avales de acuerdo a sus ingresos y solvencia moral y crediticia.

Tabla 8. Garantías Crédito Ganadero

CRÉDITO GANADERO					
Tipo de Crédito	Montos hasta	Plazos hasta	Frec/Pago	Garantías	Características
Infraestructura	\$ 3.000.00	24 meses	Mensual Trimestral Semestral Anual	Prendaria Vehículos Hipotecaria Semoviente	Construcciones y reparaciones (sala de ordeño, pilas, comedero, galeras, mangas, corrales de madera). De acuerdo a la actividad (repasto, compra de ganado delgado, lechería).
Insumos (Costo que incurre un animal x 6 m)	\$ 20.00 Promedio por animal.	6 meses	Quincenal Mensual	IDEN	Compra de melaza, vacunas, vitaminas, desparasitante, sales minerales, antibiótico, concentrado, hormonas, etc.
Cercos	\$ 1,000.00	6 meses	Trimestral	IDEN	
Establecimientos de pasto.	\$ 100.00 x mzn.	Hasta 18 meses	Semestral	IDEN	
Compra de semental	Hasta \$ 2,000.00 c/u.	Hasta 24 meses	Mensual Trimestral Semestral	IDEN	Financiamiento mínimo 10 vacas en reproducción.
Vaca parida Vaquilla	Hasta \$550.00 c/u.	Hasta 24 meses	Trimestral Semestral	IDEN	Productora de leche.
Desarrollo	Hasta \$ 250.00 c/u.	12 meses	Semestral Vencimiento	IDEN	Área disponible empastada. Disponibilidad de agua.
Repasto	Hasta \$ 350.00 c/u.	12 meses	Trimestral Semestral Vencimiento	IDEN	Área disponible empastada. Disponibilidad de agua.



10.4. Crédito de Vivienda

10.4.1. Sujetos de Crédito

Son sujetos de crédito las personas naturales que sean micro y pequeños empresarios, profesionales, asalariados, clientes actuales o potenciales de la Fundación León 2000, que tengan la capacidad de pago, garantías y que cumplan con los requisitos.

Tabla 9. Requisitos para Crédito de Vivienda

PARA MEJORAS	PARA CONSTRUCCIÓN	PARA COMPRA
Presupuesto de construcción.	Presupuesto de construcción.	Documento de promesa de compra – venta.
Evidencia de existencia del aporte inicial del inmueble.	Plano o bosquejo.	Evidencia de existencia del aporte inicial del cliente.
Copia de escritura de propiedad.	Evidencia de existencia del aporte inicial del cliente.	Escritura pública con dominio pleno y libertad de gravamen.
Permiso de construcción si lo amerita.	Copia de escritura de propiedad.	Avalúo de la propiedad.
	Permiso de construcción.	

10.4.2. Condiciones del crédito

a) Destino

El Financiamiento de vivienda incluye otorgamiento de créditos para cualquiera de las siguientes modalidades:

Vivienda productiva:

- Compra de vivienda pura y vivienda productiva.
- Compra de terreno.
- Construcción de vivienda pura y vivienda productiva.
- Reparaciones, ampliaciones o mejoras en vivienda propia y/o vivienda productiva.

Vivienda progresiva:

- Compra de terreno.
- Construcción progresiva mejoramiento.
- Ampliación de la vivienda principal del deudor o su familiar en primer grado de consanguinidad.



En los créditos para construcción de vivienda, parte del monto del crédito podrá destinarse a la compra del terreno en el cual se construirá la vivienda, todo de acuerdo con el respectivo plan de inversión.

Se aceptarán como créditos para compra de terreno, aquellos dirigidos a financiar el precio negociado y establecido en una promesa de compra-venta del bien, siempre y cuando la actividad principal sea la construcción de una vivienda para el uso del cliente y/o su familia en primer grado de consanguinidad.

Criterios para la aprobación de créditos iniciales:

- Que el solicitante, independientemente de su clasificación, cumpla con las características y requisitos establecidos.
- Que la garantía presentada llene los requisitos respectivos y que esta sea verificada por el gerente de sucursal o quien designe.
- Que la información financiera presentada en los formularios de la solicitud sea consistente con la capacidad de pago del solicitante, incluyendo el de las personas y/o miembros de la familia que viven con él, debiendo necesariamente considerarse el ingreso de la unidad familiar.
- Que la documentación (el expediente de crédito), presente la papelería completa, ordenada y limpia (sin borrones y tachaduras).

b) Montos

El monto mínimo para financiamiento de vivienda es de \$250.00 y un máximo equivalente en córdobas de \$10,000.00.

Tabla 10. Montos para Financiamiento de Vivienda de Acuerdo al Destino

DESTINO	PROGRESIVA	PRODUCTIVA
Compra y/o construcción de vivienda habitacional y/o productiva.	\$3,000.00	\$10,000.00
Compra de terreno, reparaciones, ampliaciones y mejoras en vivienda	\$2,000.00	\$10,000.00

Sin embargo, los prestatarios AA podrán solicitar financiamientos adicionales hasta el monto máximo a financiar establecido y de acuerdo a su capacidad de pago, así como el ingreso familiar del prestatario, siempre y cuando el familiar sea fiador solidario.

c) Plazos

Los plazos para los diferentes destinos de financiamiento del programa de vivienda están indicados en el presente cuadro.



Tabla 11. Plazo para Financiamiento de Vivienda de Acuerdo al Destino

DESTINO	PLAZO
Compra y/o construcción de vivienda pura y/o productiva	Hasta 5 años
Compra de terreno	Hasta 3 años.
Compra locales comerciales	Hasta 3 años.
Construcción y mejora de locales comerciales	Hasta 3 años.
Reparaciones, ampliaciones y mejoras en vivienda.	Hasta 3 años.

Los plazos estarán en correspondencia con la capacidad de pago del cliente, el tamaño de la obra y disponibilidad de recursos de la institución.

d) Capacidad de Endeudamiento

La capacidad máxima de endeudamiento de todo solicitante es respecto a la capacidad de pago.

La validación del presupuesto en el caso de préstamos para mejora de vivienda será a criterio del analista de crédito. Para realizar la evaluación técnica, será responsabilidad del analista realizar durante su visita a la vivienda (negocio sujeto de ampliación) el procedimiento siguiente:

1. Evaluación de la ubicación de la vivienda:

Zonas de alto riesgo: no se otorgarán créditos de vivienda en zonas consideradas de alto riesgo tales como: zonas sísmicas, márgenes de ríos, zona de deslizamientos de tierra, zonas de alta peligrosidad social, ambiental, terrenos no legalizados, entre otros.

2. Validación del presupuesto de construcción:

Los analistas de crédito deberán velar por realizar las actividades para el análisis de capacidad de pago y para la evaluación del proyecto de mejora en la misma visita con el cliente y así evitar múltiples visitas.

Cuando, además del solicitante, otro u otros miembros del grupo familiar contribuyan al ingreso, el deudor directo deberá ser suficiente para cubrir al menos el 50% de la cuota mensual. Asimismo, deberá exigirse la fianza solidaria de uno o varios de los miembros del grupo familiar que contribuyan al ingreso y que tengan capacidad legal para contratar.

e) Avalúos

Para el otorgamiento de créditos para compra de terreno o casa se deberá efectuar un avalúo del inmueble. El monto desembolsado del crédito no podrá exceder del 80% del avalúo del inmueble o del valor declarado por las partes, en todo caso se aplicará aquél que resulte menor. En el caso de préstamos para mejoras, se considerará el dictamen elaborado por el analista de crédito y el visto bueno del gerente o el perito evaluador.

f) Comisiones

Por concepto de tramitación, desembolso, supervisión, seguimiento y gastos de papelería se cobrará un porcentaje sobre el monto del préstamo.



10.4.3. Garantías de Crédito de Vivienda

Los créditos deberán garantizarse sobre la base de la tabla de garantías vigente para los créditos individuales.

Asimismo, la fundación podrá otorgar créditos con otras garantías que sean satisfactorias, aunque estos casos serán aprobados por el comité de crédito central.

Cuando se otorga un crédito para compra de vivienda, el bien deberá quedar hipotecado.

10.5. Crédito Personal

10.5.1. Sujetos de Crédito

Son sujetos de crédito personas naturales que sean profesionales, empleados, micros y pequeños empresarios, que necesitan atender necesidades urgentes con recursos financieros rápidos y de bajo costo.

El crédito tiene dos modalidades:

- A través de convenio entre Fundación León 2000 y una empresa.
- Sin necesidad de mediar convenio. En este caso se aplica lo establecido el préstamo individual, considerando los ingresos familiares del solicitante, así como las garantías.

10.5.2. Requisitos

Que el solicitante sea empleado de una empresa que ha suscrito convenio con Fundación León 2000. La solicitud deberá ser presentada por medio de la empresa.

Los empleados de empresas privadas deben suscribir un convenio de prestamos personales con deducciones por medio de nomina, el que tendrá vigencia hasta que se recupere el último crédito concedido.

10.5.3. Condiciones del Crédito

a) Destino

- Gastos médicos.
- Adquisición de bienes del hogar.
- Gastos familiares (educación, a 3 meses).
- Reparación de vehículos.
- Adquisición de vehículos.



- Adelantos de salarios (un mes de plazo).
- Otros.

b) Forma de pago

Fundación León 2000, al desembolsar entregará al cliente un plan de pago que contiene el pago de las cuotas del préstamo otorgado. Estas podrán ser mensuales o quincenales, dependiendo de la forma en que recibe su salario o ingreso.

Las empresas o entidades afiliadas al programa de préstamos personales con deducción de nomina, deducirán quincenal o mensualmente del sueldo del beneficiario el valor de la cuota correspondiente. La empresa se hace responsable por las retenciones de la cuota, por lo tanto, deberá enterar a la fundación, quincenal o mensualmente las retenciones efectuadas a los empleados.

c) Lugar de Pago

El cliente deberá realizar sus pagos en la caja de la sucursal donde recibió el crédito, con su hoja de plan de pago en la fecha estipulada.

d) Prórroga

Los préstamos personales no son prorrogables ni sujetos de refinanciamiento.

e) Mantenimiento de Valor

Todo crédito será otorgado con mantenimiento de valor, teniendo en cuenta para ello, la tabla mensual que emite el Banco Central de Nicaragua en esta materia, la indexación será al capital.

f) Formalización y Desembolso

Para su debido desembolso deberán contar con el pagaré firmado por el deudor y fiadores, garantía del crédito debidamente formalizada y contrato de préstamo personal.

Criterios para la aprobación de créditos iniciales:

- Presentar colilla del INSS de los ingresos tanto del deudor como del fiador y/o constancia de trabajo (ingresos, antigüedad y existencia de deudas).
- Presentar evidencia de la garantía, en caso de que exista prenda.
- Que la documentación (el expediente de crédito), presente la papelería completa, ordenada y limpia (sin borrones y tachaduras).
- La persona que tenga una antigüedad en la empresa menor de doce (12) meses no accede a crédito.



g) Monto

- *Monto mínimo:* \$ 50.00 (cincuenta dólares).
- *Monto máximo:* El monto máximo a financiar será de \$ 1,500.00. Cuando el monto solicitado sea por mayor cantidad, el solicitante respaldará el crédito con una fianza solidaria de reconocida solvencia y credibilidad financiera o una garantía que respalde ampliamente al crédito.

h) Plazos

Máximo de 12 meses.

i) Capacidad de Endeudamiento

Con antigüedad de doce (12) meses, accederá a un crédito equivalente a un salario mensual.

Entre uno y dos años de antigüedad en el trabajo podrá acceder a financiamiento hasta un 15% del total de los ingresos brutos anuales (trece salarios anuales), siempre que no exceda los \$1500.00.

Para los que su antigüedad en la empresa, es mayor a dos años, podrán acceder hasta un máximo del 20% de su ingreso bruto anual (siempre que no exceda los \$1500.00)

10.5.4. Causas de Vencimiento y Anulación del Préstamo

Todo crédito formalizado deberá ser retirado de las oficinas de Fundación León 2000 con un máximo de 5 días hábiles en caso contrario se deberá anular el mismo y cobrar el costo de papelería al cliente una vez que se presente a reprogramar el mismo.

Garantías

Se procede sobre la base de la tabla establecida en el préstamo individual empresarial.



11. COMITÉS DE CRÉDITOS ⁽⁶⁾

11.1. Responsabilidades de los Comités de Crédito

- Reunirse cada vez que sea necesario para agilizar las solicitudes de los clientes y tomar decisiones por mayoría de votos.
- Velar por lo establecido en el manual de crédito sea cumplido.
- Llevar un registro de las actas que contemple los créditos aprobados, en suspenso o denegados.
- Efectuarse en los horarios establecidos por la dirección de crédito de casa matriz.

11.2. Tipo de Decisión

Los comités de crédito podrán tomar las siguientes decisiones:

- *Crédito aprobado*: se decide su aprobación con base en la información presentada, midiendo la factibilidad económica y capacidad de retorno del préstamo.
- *Crédito en suspenso*: detectar inconsistencias en lo referente a información incompleta ó incoherente, o que las condiciones recomendadas no se apegan a los lineamientos establecidos; este crédito puede reconsiderarse una vez solventadas las mismas.
- *Crédito denegado*: se detecta falsa información como ser; la no existencia de la empresa, clientes activos no calificados o actividad no financiable, que haya sido saneado y/o cualquier otra circunstancia que lo amerite; en el primer caso el comité de crédito regional recomendará sanciones para quien haya pretendido introducir o proporcionar información no fidedigna, con el propósito de obtener la aprobación de un financiamiento.

Los créditos denegados llevarán escrito la palabra DENEGADO y al pie de la misma la fecha correspondiente. Estos deberán archivar con la información completa y debiendo haber cumplido con todos los procedimientos establecidos. Además de digitalizar la información básica y observaciones en el sistema.



11.3. Documentos Necesarios para la Presentación ante el Comité de Crédito

- Solicitud de préstamos debida y totalmente llena (aspectos generales y financieros) y firmada por el solicitante.
- Identificación del deudor y fiador (fotocopia de cédula).
- Cartas de recomendación que avalen su conducta, comportamiento y responsabilidad.
- Licencia y permiso del negocio (si fuera empresarial y lo tiene).
- Garantía, fiduciaria. Constancia de trabajo y salario del fiador y en caso de que trabaje por cuenta propia, documentos que respalden su fuente de ingresos o de los bienes con que garantizará su fianza.
- Prendaria, avalúo de cada uno de los bienes puestos en garantía, así como los documentos que prueben su propiedad.
- Hipotecaria, escritura, avalúo, libertad de gravamen y solvencia municipal.
- Plan de inversión.
- Análisis de la solicitud (aspectos cualitativos). En el caso de los créditos empresariales deben de auxiliarse de la herramienta implementada en la institución para estos fines.

11.4. Procedimiento del Comité de Crédito

- El analista de crédito presenta los casos si se trata del comité de crédito de la sucursal, o el regional, en el caso del comité de crédito central lo presenta el gerente.
- Una vez efectuada la exposición los miembros del comité podrán efectuar las preguntas que consideren pertinente. El analista está en la obligación de conocer todos los pormenores del negocio y/o empresario, por lo que es su responsabilidad satisfacer las inquietudes presentadas.
- Una vez despejadas las incógnitas presentadas se procederá a votar a favor o en contra de la concesión del préstamo y si es posible argumentando las razones sobre la decisión. La decisión final puede ser tomada por unanimidad o por mayoría quedando consignada en acta la decisión de cada miembro.
- Todo comité debe ser registrado en un libro de actas, el que será llenado después de la toma de decisiones de cada caso, reflejando en ella las condiciones y observaciones crediticias aprobadas o los criterios considerados para la denegación.



- Posteriormente se procederá a firmar el acta por cada uno de los miembros del comité.
- El comité tiene la potestad de delegar a uno o varios de sus miembros para que verifique en el local de la empresa cualquier información que no haya sido aclarada a satisfacción por el analista.

12. ANÁLISIS DEL CRÉDITO DE LA HERRAMIENTA COMERCIAL ⁽⁶⁾

Los elementos que se consideran en el proceso de análisis del crédito en la institución guardan correspondencia con la herramienta de análisis del microcrédito comercial.

Los elementos son *la evaluación cualitativa del crédito y la evaluación cuantitativa del crédito*.

12.1. Evaluación Cualitativa del Crédito

Constituye un aspecto tan importante como la evaluación financiera del cliente. Los aspectos que se deben de evaluar, son las siguientes:

1. Referencias

Serán tomadas muy en cuenta fundamentalmente cuando se trate de clientes nuevos. Podrán ser comerciales, personales, crediticias. Es responsabilidad del analista de crédito verificar estas referencias, sea con proveedores, vecinos, otros clientes, e instituciones.

2. Estabilidad Domiciliar

- *Años de vivir en la casa*. El analista de crédito debe investigar la estabilidad del cliente en relación a su domicilio. Para ello deberá usar la siguiente categorización:

Tabla 12. Categoría por Tiempo de Habitar Vivienda

CATEGORÍA	TIEMPO (AÑOS)
Alquila < 1 año	
Alquila 1 a 3 años	
Alquila 3 a 5 años	
Alquila > 5 años	
Casa propia o familiar	

- *Estabilidad familiar*. Este es un aspecto muy subjetivo y está bajo la responsabilidad del analista de crédito calificarlo. Para ello puede utilizar la siguiente calificación:

Tabla 13. Calificación de la Estabilidad Familiar



CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Mala	Si se observa mucha inestabilidad: problemas de alcohol, violencia intrafamiliar, drogas, etc.
Regular	Estabilidad relativa en la familia, pero se detectan problemas ocasionalmente.
Buena	Se observa una familia cohesionada, estable, pero esporádicamente se aprecia cierta inestabilidad a lo interno de la familia.
Excelente	Se observa una solidez en la familia en todos sus aspectos.

3. Estabilidad de los Ingresos

- *Establecimiento del negocio.* El analista de crédito debe informarse sobre el tiempo que el cliente tiene de ejercer su negocio. Debe utilizar las siguientes categorías:

Tabla 14. Categoría del Negocio por Tiempo del Establecimiento

RANGO	TIEMPO (AÑOS)
< 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	
> 5 años	

- *Años con la institución.* Se trata en este caso de que el oficial de crédito investigue el tiempo que el cliente tiene de trabajar con Fundación León 2000. Se establecen para este caso los siguientes rangos:

Tabla 15. Años del Cliente con la Institución

RANGO	TIEMPO (AÑOS)
< 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	
> 5 años	

4. Aspectos del Negocio

- *Conocimiento de la utilidad del negocio.* El analista de crédito debe investigar en qué medida el cliente conoce los resultados de su negocio. Se establecen las siguientes categorías:

Tabla 16. Conocimiento del Cliente de la Utilidad del Negocio

ASPECTO	SI Ó NO
¿Conoce cuánto gana o pierde?	
Sobreestima sus ganancias	
Estimación realista	
Estimación detallada y documentada	



- *Tipo de mercado a quién le vende.* El oficial de crédito debe investigar este aspecto haciendo uso de la siguiente tabla:

Tabla 17. Tipo de Mercado a que Vende el Cliente

ASPECTO	SI Ó NO
Uno o dos tipos de clientes	
Diversificado	
Haciendo mercado	

- *Capacidad empresarial.* Este es un aspecto muy importante y está directamente relacionado con el tamaño, la solidez financiera y la imagen del negocio. El analista de crédito deberá hacer uso de la siguiente categorización:

Tabla 18. Capacidad Empresarial del Negocio

CATEGORÍA	SI Ó NO
De subsistencia	
Capacidad baja	
Capacidad mediana	
Muy empresarial	

5. La evaluación del Impacto del Crédito

La información relativa a este aspecto es muy importante porque permite ir midiendo la evolución del cliente en torno a su nivel de vida y la incidencia del crédito en este sentido. Para ello el analista de crédito debe recepcionar la siguiente información:

Calidad de la vivienda:

- Tipo de tejado.
- Tipo de piso.
- Tipo de pared.

Educación de hijos:

- Niños en edad escolar y el grado que cursan.
- Niñas en edad escolar y el grado que cursan.

6. La Calificación del Historial Crediticio del Cliente

Se trata en este caso de categorizar al cliente según su conducta de pago en los créditos anteriores. En este sentido, el sistema de información categoriza al cliente utilizando el criterio de promedio de días atrasados, cuyo procedimiento de cálculo es el siguiente (fechas hipotéticas para los ejemplos):

Tabla 19. Promedio de Días Atrasados en el Pago

NÚMERO DE	FECHA	FECHA EN QUE	DIAS DE ATRASO
-----------	-------	--------------	----------------



CUOTAS	PROGRAMADA DE PAGO	PAGA	DE LA CUOTA
1	5-Mayo-01	6-Mayo-01	1
2	5-Junio-01	10-Junio-01	5
3	5-Julio-01	18-Julio-01	13
4	5-Agosto-01	20-Agosto-01	15
5	5-Sept.-01	13-Sept.-01	8
6	5-October-01	4-October-01	0
DÍAS PROMEDIO DE ATRASO			=42/6 =7

La formula es $DAP = \frac{\text{La suma de los días atrasados de cada una de las cuotas}}{\text{entre el número de cuotas}}$.

Los DAP nos da la calificación del sistema de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 20. Criterios DAP

DAP	NOTA DEL SISTEMA	CATEGORIA
0 días de atraso y con más de tres préstamos	1	AA
Hasta 4 días	2	A
>4 < 8 días	3	B
>8 < 15 días	4	C
>15 < 30 días	5	D
> 30 días	6	E

Cuota con atraso mayor a los 30 días:

Con una sola cuota con atrasos mayores de 30 días el cliente baja a la categoría inferior.

Nota del analista de crédito:

Es la valoración cualitativa del analista de crédito que califica el comportamiento del prestatario. Con frecuencia coinciden, pero hay razones extraordinarias por las cuales no va a coincidir por que el sistema no registra los eventos extraordinarios.

12.2. La evaluación Cuantitativa del Crédito

Constituye un aspecto importante del cliente. Los aspectos que se deben de evaluar, son las siguientes:

1. La determinación de las ventas. Haciendo uso del formato de solicitud de crédito (ajustado a la herramienta), el oficial de crédito debe investigar los volúmenes de venta en los siete días de la semana y categorizar con el cliente los días, según sean: buenos, regulares o bajos. De la misma manera debe establecer los volúmenes de venta mensual y categorizarlos, según sean buenos, regulares o bajos. El oficial debe valorar estos volúmenes de venta en función del tamaño del inventario y de su rotación en el mes.



2. El costo de ventas. Este es un aspecto que no es del control del analista de crédito debido a que ya se encuentra parametrizado en la herramienta por cada sector financiado (comercio, servicios, industria) y por cada actividad económica.

3. Los costos del negocio. Estos costos están directamente vinculados el producto o mercadería, por lo general, son salarios, transporte, alquileres, etc. Sin embargo, el analista de crédito debe estar seguro de que estos costos no se encuentren incorporados en el costo de ventas ya parametrizado en la herramienta de análisis de microcrédito comercial, si es así, no deben de ser considerados en el análisis.

4. Los gastos familiares. Son todos aquellos gastos que realiza la familia, tales como: alimentación, educación, transporte, salud, servicios públicos, alquiler. El analista de crédito debe de tener el cuidado de considerar el número de dependientes (del cliente), para establecer el cálculo de estos gastos.

5. Otros ingresos de la familia. Este es un rubro que debe ser considerado en el análisis del crédito. Los conceptos más conocidos son: remesas, salarios de hijos, salarios del cónyuge, otro negocio, etc. El analista de crédito debe de tener el cuidado de verificar este tipo de ingresos. La institución no considerará el 100% de este rubro como ingresos, considerará solamente el 50%, bajo el supuesto de que se gasta la otra parte.

6. La capacidad de pago del cliente. Esta constituye la disponibilidad neta del cliente antes del préstamo.

7. La cuota del préstamo. Esta la determina de manera automática la herramienta de análisis de microcrédito comercial y la integran: la amortización al principal, el monto de los intereses corrientes, el mantenimiento de valor correspondiente, mas las comisiones y cargos al préstamo.

8. El cálculo de los indicadores financieros.

- La relación de la cuota entre la capacidad de pago del cliente. Es la razón más importante en el análisis del crédito que junto a los aspectos cualitativos del cliente, permiten tomar la decisión de aprobar o no el crédito. Este resultado no debe ser mayor al 50% cuando el cliente es de nuevo ingreso y no mayor al 60% en el caso de clientes antiguos.
- La capacidad de endeudamiento. Es la relación del monto de los pasivos entre los activos del cliente e indica que porcentaje de los activos debe el cliente. Esta es otra relación muy importante en el análisis, sin embargo, el analista de crédito debe tener la capacidad de investigar los pasivos del cliente, ya que por lo general, éste no expresa o no declara sus pasivos. Este resultado no debe ser mayor al 50% cuando el cliente es de nuevo ingreso y no mayor al 60% en el caso de clientes antiguos.
- La cobertura de la garantía. Esta expresa la relación del valor de la garantía entre el monto del préstamo. Constituye también una relación muy importante en la decisión de aprobar o no el crédito. Este resultado no debe ser menor al 150% cuando el cliente es nuevo y no menor al 125% en el caso de clientes antiguos.



- Otros indicadores financieros (el resultado de estos indicadores debe ser tomado por el oficial de crédito en calidad de información adicional o complementaria en el análisis del crédito).
- El índice de rentabilidad. Expresa la relación de la utilidad neta obtenida por el cliente entre el volumen de ventas e indica el margen neto de rentabilidad de la actividad que realiza el cliente. Este resultado no debe ser menor al 15%.
- La relación del monto del préstamo entre el valor del activo circulante. Indica hasta que por ciento del activo circulante puede financiar la institución. Este resultado no debe ser mayor al 70% en el caso de nuevo cliente y no menor del 80% en el caso de clientes antiguos.
- La relación del monto del préstamo entre el valor del costo de ventas. Indica hasta que por ciento del costo de ventas puede financiar la institución. Este resultado no debe ser mayor al 70% en el caso de nuevo cliente y no menor del 80% en el caso de clientes antiguos.

Tabla 21. Tasa de Interés y Comisión por Producto, Plazo y Frecuencia de Pago

INTERES Y COMISIÓN				
PRODUCTO	TASA DE INTERÉS	COMISIÓN	PLAZOS MÁXIMOS	FRECUENCIA DE PAGO
Empresarial			24 meses	S, Q, y M
Vivienda			24 meses	S, Q, y M
Personal			12 meses	Q, y M
Agropecuario			18 meses	M, T, V, P
Oportunidad			3 meses	M, P, V
Línea de Crédito			24 meses	S, Q, M
Leyenda	S: semanal - Q: quincenal - M: mensual – T: trimestral – V: al vencimiento – P: proporcional a dos cuotas.			

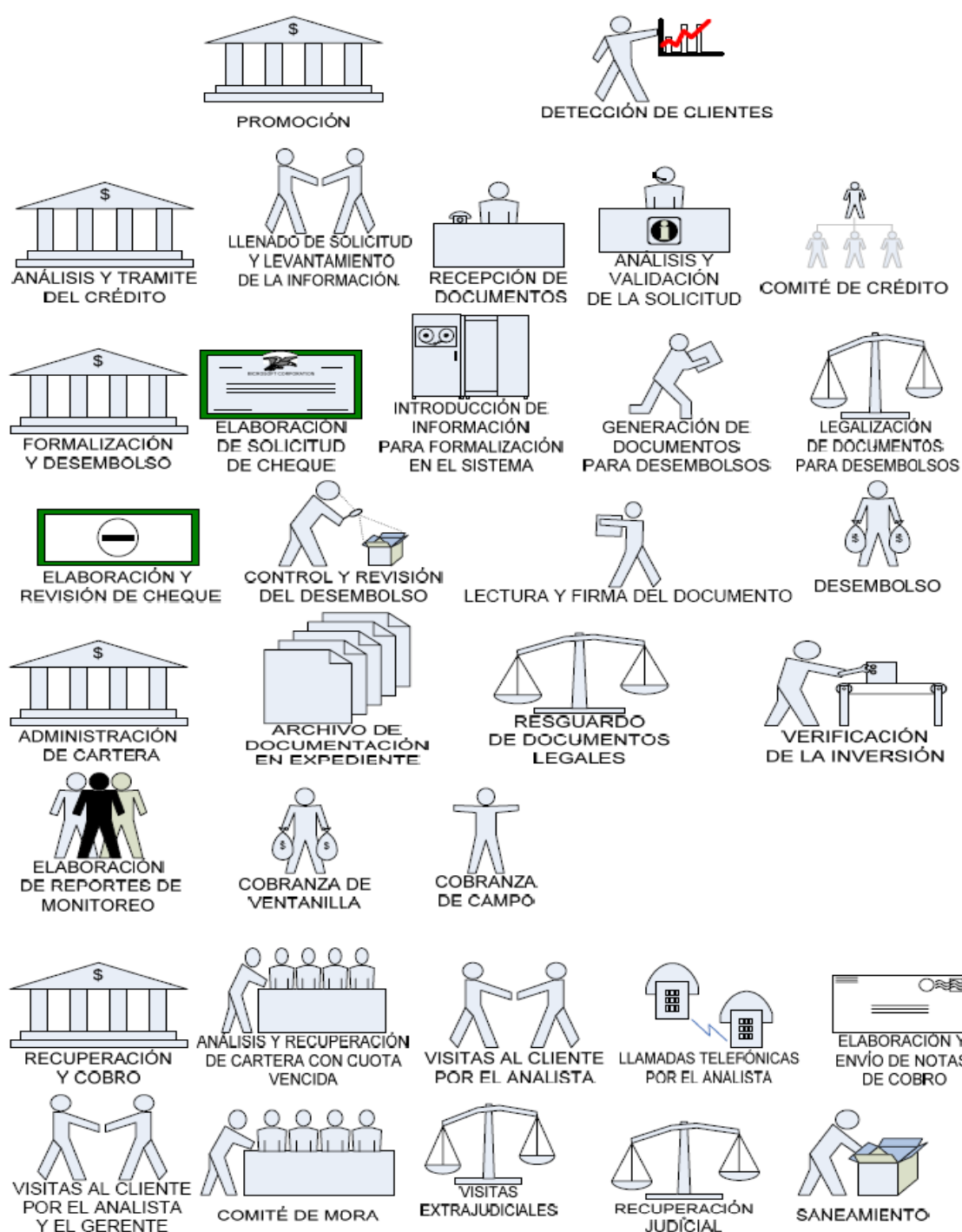
Tabla 22. Comisiones del Préstamo Empresarial

COMISIÓN DEL PRÉSTAMO EMPRESARIAL			
COMISIÓN	PLAZO	MODALIDAD DE COBRO DE COMISIÓN	
		Deducida de cheque	Prorrateada a un año
6%	Hasta 12 meses	Montos menores o iguales a los C\$ 25,000.00	Montos mayores a los C\$ 25,000.00
7%	Mayor de 12 meses	Montos menores o iguales a los C\$ 25,000.00	Montos menores o iguales a los C\$ 25,000.00



DESCRIPCIÓN DEL FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000

Figura 3. Flujo Operativo de Crédito





Flujo: Secuencia de pasos que son procesados por personas o automáticamente por el sistema. Aspectos operacionales de una actividad de trabajo, como se estructuran las tareas. En el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 se desarrollan las siguientes actividades:

Promoción: consiste en actividades publicitarias utilizadas para dar a conocer el servicio que brinda la institución, incrementar la cartera de clientes y/o conseguir que los clientes pidan nuevos préstamos.

Detección de clientes: identificar a los clientes potenciales y darle seguimiento a las solicitudes en proceso.

Análisis y trámite del crédito: aquí se da una evaluación cualitativa y cuantitativa del crédito. El analista toma en cuenta las referencias personales, comerciales y crediticias. Se verifican con proveedores, vecinos, otros clientes e instituciones. Además se investiga la estabilidad domiciliar, familiar y de ingresos. El analista da una valoración cualitativa del comportamiento del prestatario y evalúa cuantitativamente el crédito determinando las ventas, costos del negocio, gastos familiares, capacidad de pago del cliente, la cuota del préstamo y el cálculo de los indicadores financieros.

Llenado de solicitud y levantamiento de la información: consiste en una reunión del analista de crédito con el prestatario para levantar la información requerida por la institución para el llenado de la solicitud de crédito.

Recepción de documentos: el prestatario lleva a la sucursal de Fundación León 2000 todos los documentos requeridos en la solicitud de crédito y son recibidos por la recepcionista.

Análisis y validación de la solicitud: la recepcionista analiza la documentación brindada por el prestatario para asegurarse que se encuentre completa para validar la solicitud.

Comité de crédito: estudia la solicitud de crédito junto con la evaluación provista por el analista. Se toma la decisión de crédito aprobado, en suspenso o denegado. Estas decisiones son tomadas por mayoría de votos.

Formalización y desembolso: es el departamento que recibe del comité de crédito la solicitud aprobada y se realizan las actividades de elaboración de solicitud de cheque, control y revisión del desembolso y la lectura y firma del documento.

Elaboración de solicitud de cheque: el departamento de formalización y desembolso elabora una solicitud de cheque por el monto aprobado por el comité de crédito y es enviado a contabilidad.



Introducción de información para formalización en el sistema: el departamento de contabilidad introduce toda la información pertinente al prestatario y al crédito, para que conste en sus archivos.

Generación de documentos para desembolso: el departamento de contabilidad genera los documentos legales necesarios para la realización del desembolso.

Legalización de documentos para desembolso: el abogado de Fundación León 2000 revisa la documentación para asegurarse que no exista ningún error y proceder a la respectiva legalización.

Elaboración y revisión de cheque: el departamento de contabilidad elabora y revisa el cheque por el monto solicitado por parte del departamento de formalización y desembolso.

Control y revisión del desembolso: el departamento de formalización y desembolso analiza los documentos proporcionados por contabilidad, para asegurarse que el monto sea el correcto entre otras cosas.

Lectura y firma del documento: el departamento de formalización y desembolso se reúne con el prestatario y su fiador para proceder a dar lectura del documento legal. Una vez que el prestatario lee y conoce la información contenida en el documento procede a la firma del mismo. Aquí se le entrega al prestatario la tabla de pago.

Desembolso: esta actividad se realiza en caja, donde el prestatario recibe en efectivo o en cheque el monto acordado.

Administración de la cartera: se agrega al prestatario a la cartera de clientes correspondiente.

Archivo de documentación en expediente: se procede a archivar la información del crédito aprobado y la del prestatario en su expediente. Si el prestatario es nuevo se le genera un archivo.

Resguardo de documentos legales: se resguardan los documentos legales firmados por el prestatario y el fiador, en un lugar seguro dentro de la institución.

Verificación de la inversión: el analista de crédito realiza inspecciones de campo donde se confirma la utilización del crédito obtenido por el prestatario.

Elaboración de reporte de monitoreo: el analista elabora un informe sobre las inspecciones de campo realizada a los clientes.

Cobranza de ventanilla: esto toma lugar en la sucursal, cuando el prestatario se presenta para realizar el pago de su cuota de acuerdo a la tabla de pago recibida en el departamento de formalización y desembolso.

Cobranza de campo: el analista de crédito realiza visitas en la casa de habitación y/o negocio de los prestatarios para obtener el pago de sus cuotas de acuerdo a la tabla de pago.



Recuperación y cobro: en esta actividad se realizan las tareas de cobranza de ventanilla y cobranza de campo.

Análisis y recuperación de cartera con cuota vencida: se analizan los casos de los prestatarios que presentan problemas de mora para proceder a la recuperación de las cuotas vencidas.

Visitas al cliente por el analista: el analista visita al prestatario con cuota vencida para recordarle su compromiso de pago con la institución y hacerle ver la importancia de mantener un buen récord crediticio.

Llamadas telefónicas por el analista: el analista contacta al prestatario por medio de llamadas telefónicas a recordarle que realice el pago de la cuota vencida.

Elaboración y envío de notas de cobro: la institución envía notas de cobro recordándole tanto a los prestatarios como a los fiadores que cumplan con el pago de sus cuotas vencidas.

Visita al cliente por el analista y el gerente: el gerente y el analista visitan al prestatario buscando una solución al problema del pago de la cuota vencida y dando a conocer al prestatario las medidas legales que puede tomar la institución para recuperar esa cartera.

Comité de mora: integrado por el gerente y un mínimo de dos promotores, analiza el caso para saber si existe una solución antes de pasar a la vía de cobro extrajudicial.

Visitas extrajudiciales: es el último contacto realizado por el abogado o gerente. Según el resultado de la gestión el gerente de la sucursal ratifica o no, que se de curso por la vía judicial.

Recuperación judicial: el abogado inicia un proceso judicial en contra del prestatario para recuperar los gastos legales, mantenimiento de valor, intereses moratorios, intereses corrientes y capital. El abogado intenta llegar a un acuerdo con el prestatario para seguir abonando sus cuotas, en caso contrario automáticamente sigue el proceso judicial.

Saneamiento: la institución procura recuperar el capital prestado, los intereses corrientes y moratorios, el mantenimiento de valor y los gastos legales haciendo valer la prenda puesta en garantía por el cliente.



DISEÑO METODOLÓGICO

METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

Según la naturaleza de los objetivos, el presente trabajo monográfico fue de enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y de corte transversal debido a que en su contenido se describió y analizó El Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 en el período de Abril a Agosto del año 2009, para identificar los cuellos de botella y factores que inciden en el correcto funcionamiento del mismo.

Selección y Tamaño de la Muestra

En el desarrollo de la investigación se emplearon instrumentos necesarios para satisfacer las exigencias que ésta requiere, dichos instrumentos se enfocan en temas que están directamente relacionados al Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000.

Población: el universo del estudio fueron todos los clientes del área urbana de la ciudad de León de Fundación León 2000, constituido por 2,335 clientes.

Muestra: la muestra se obtuvo mediante la siguiente fórmula correspondiente a una población con distribución normal:

$$n = \frac{Z^2 * (P*Q) * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * (P*Q)}$$

$$n = 114$$

Donde:

N: Número de elementos de la población o universo = 2,335 Clientes.

n: Número de elementos de la muestra = 114 Clientes.

Z: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza = 1.75

E: Margen de error permitido. $\alpha = 0.08$

P: Probabilidad de éxito = 0.5

Q: Probabilidad de fracaso = 0.5



Para la selección de los clientes se utilizó la base de datos proporcionada por Fundación León 2000 (Ver ANEXO No. 4), procediéndose a la sectorización de los mismos de acuerdo a los barrios de Subtiava, El Laborio-San Sebastián, Guadalupe, Zaragoza, San Felipe, El Sagrario, La Estación y León Sureste. Entrevistándolos de acuerdo a una selección por conveniencia. Esto correspondió al 50% de la muestra. La diferencia fue entrevistada en la sede central, debido a cierta indiferencia de los clientes de la muestra para responder a la encuesta y también por deficiencias presentadas por la base de datos proporcionada por Fundación León 2000.

La herramienta más importante para la recolección de la información fue la aplicación de encuestas dirigidas a clientes del área urbana de la ciudad de León de Fundación León 2000 previamente elaboradas en conjunto con Fundación León 2000. (Ver ANEXO No. 1)

Así mismo se realizó una entrevista a los promotores (analistas de crédito) quienes conocen y participan en el Flujo Operativo de Crédito para conocer más a profundidad el funcionamiento. (Ver ANEXO No. 2)

Las encuestas realizadas a los clientes se procesaron en el programa SPSS V.10 para Windows y se utilizó Microsoft Office Excel 2003 para realizar tablas y graficar los datos extraídos de ellas.

Etapas Explorativa: el tema no ha sido estudiado en Fundación León 2000, existiendo muy poca bibliografía; por tal razón, se realizó una búsqueda de documentos y estudios relacionados al análisis y a su vez se visitó a Fundación León 2000 y otras instituciones que aportaron los conocimientos necesarios para estructurar el marco teórico y posteriormente el informe de investigación.

Etapas Descriptiva: selección y procesamiento de la documentación definitiva para la elaboración del informe monográfico, de tal forma que se logró cumplir con los objetivos trazados al inicio del estudio.

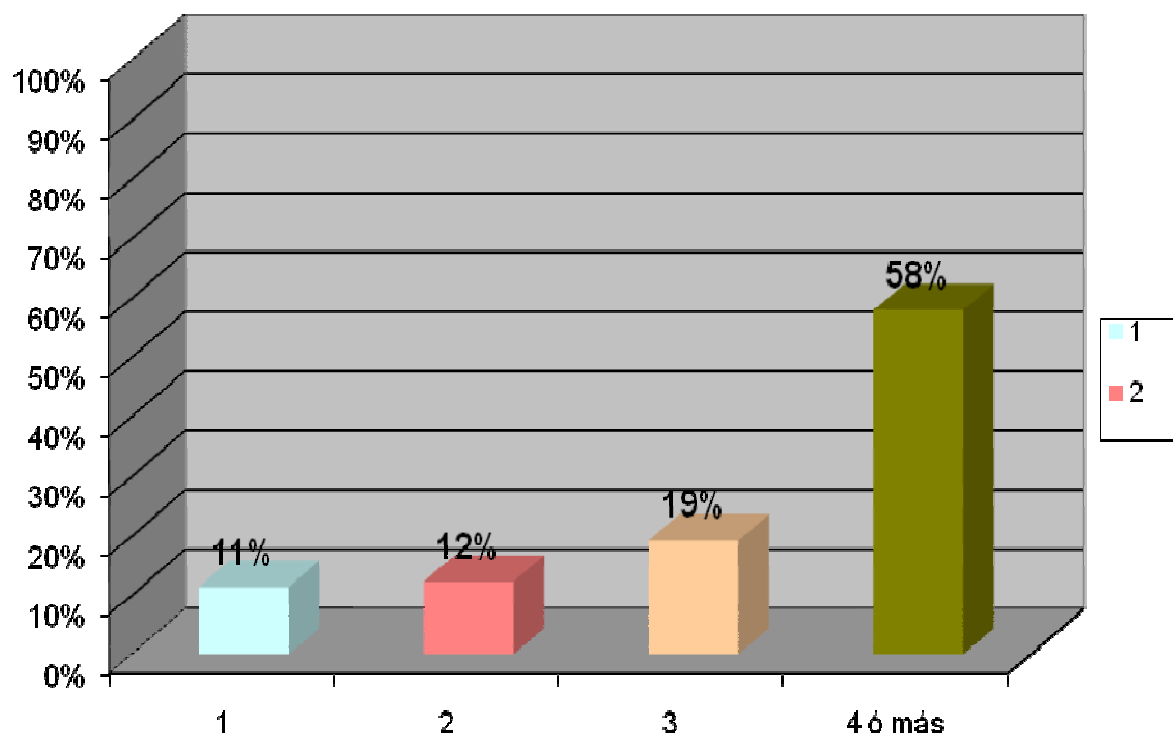


ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE ENCUESTA

En el gráfico No 1 se puede observar que la mayoría de los encuestados han obtenido tres préstamos o más, siendo un 58% los que han recibido cuatro préstamos o más y un 19% tres préstamos. (Ver ANEXO 3, Tabla No 1).

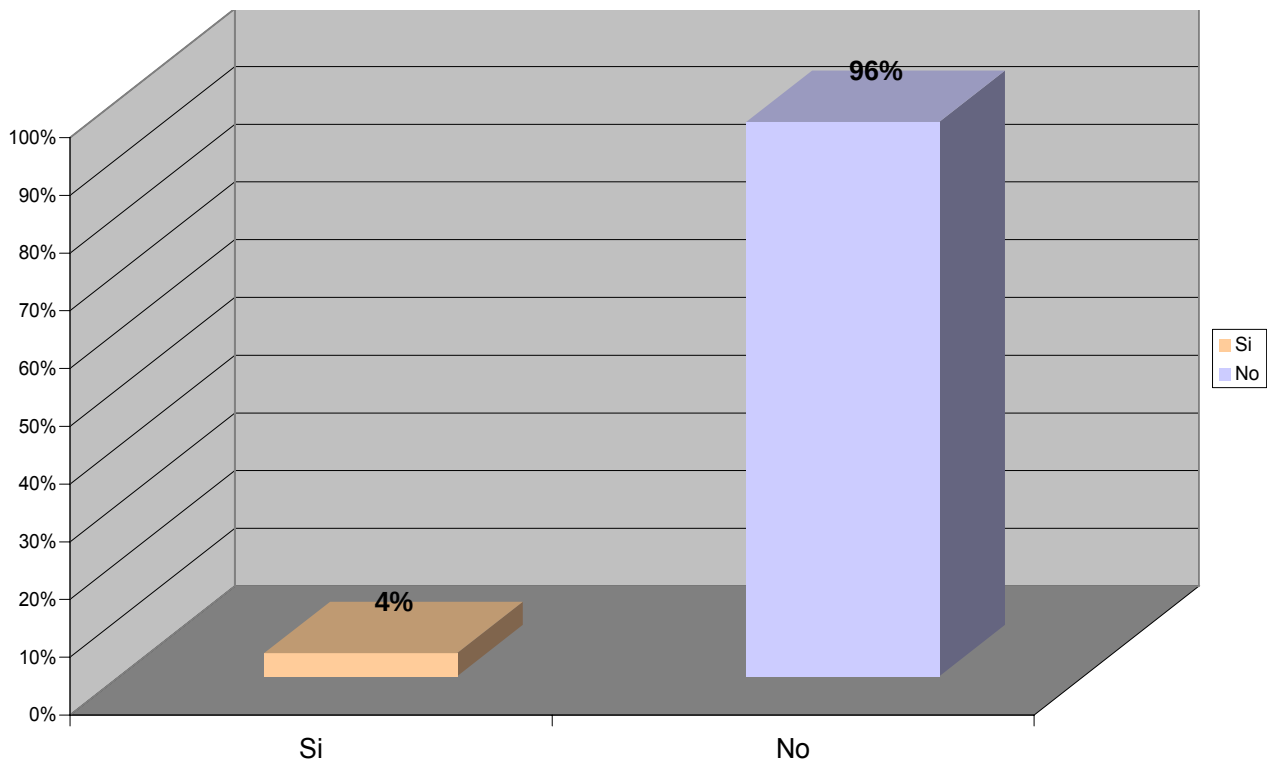
Gráfico No 1: Préstamos Obtenidos





En el gráfico No 2 se aprecia que el 96% de los encuestados dijo no haber tenido ningún problema en el momento de solicitar su último préstamo. Solo un 4% dijo haber presentado problemas. (Ver ANEXO 3, Tabla No 2)

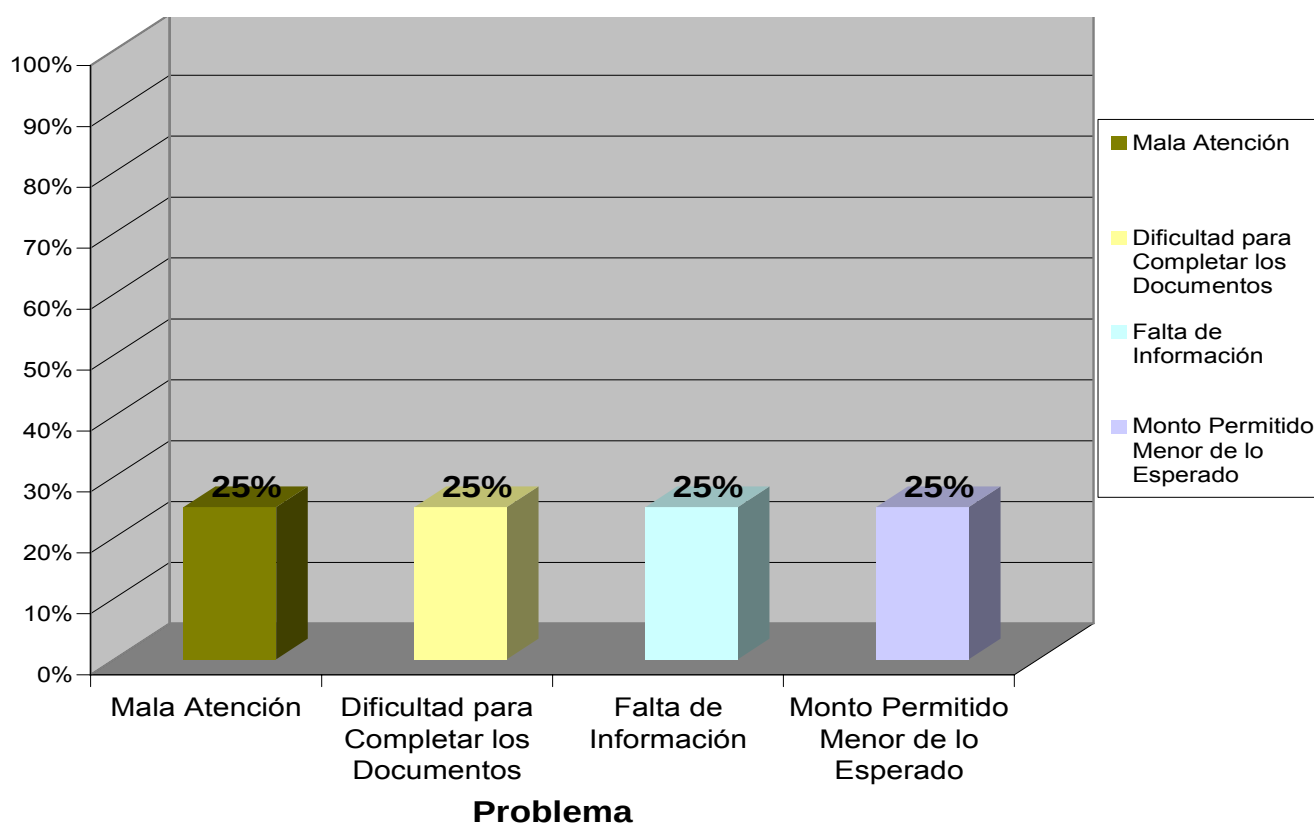
Gráfico No 2: Tuvo Problema en la Solicitud





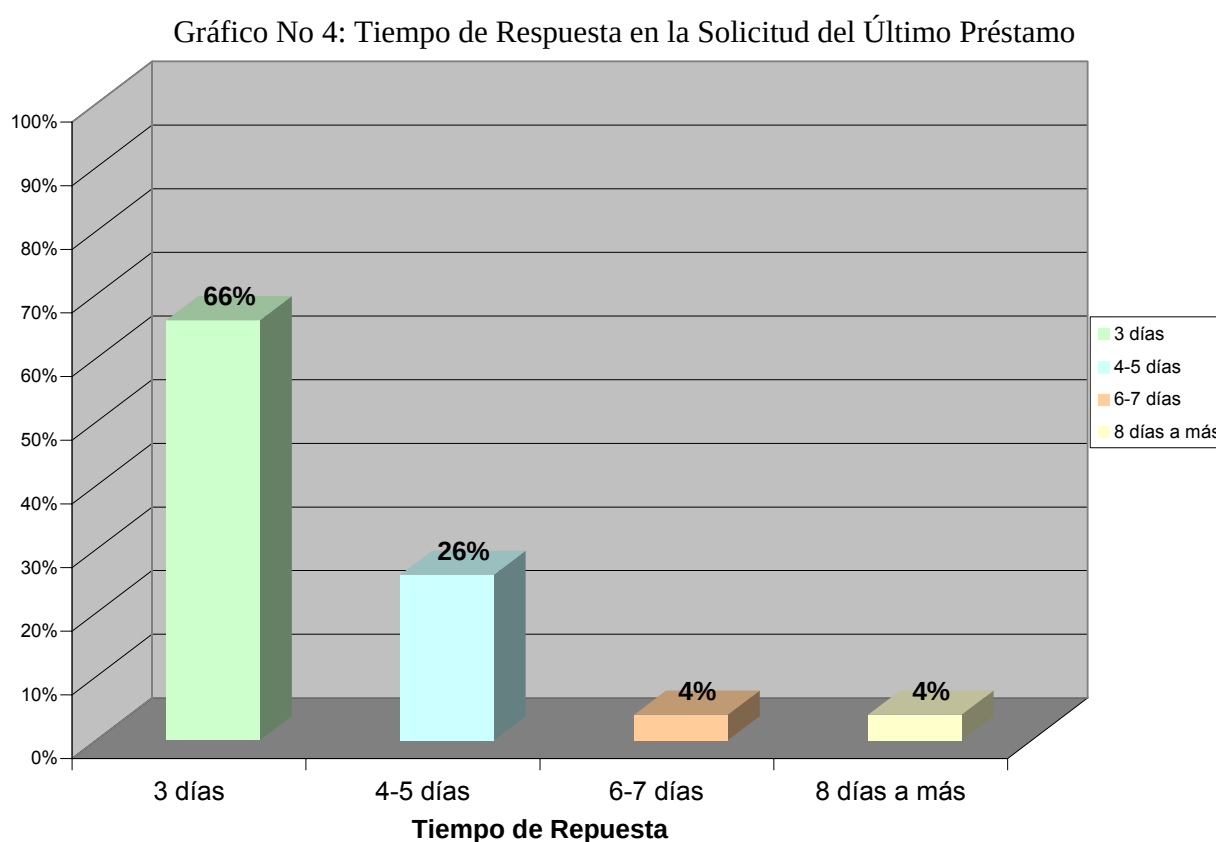
En el gráfico No 3 se observa que el 4% que tuvo problemas en la solicitud de préstamo, sus problemas fueron mala atención, dificultad para completar los documentos, falta de información y el monto permitido menor de lo esperado. Cada problema representa un 25%. (Ver ANEXO 3, Tabla No 3)

Gráfico No 3: Problema en la Solicitud del Préstamo



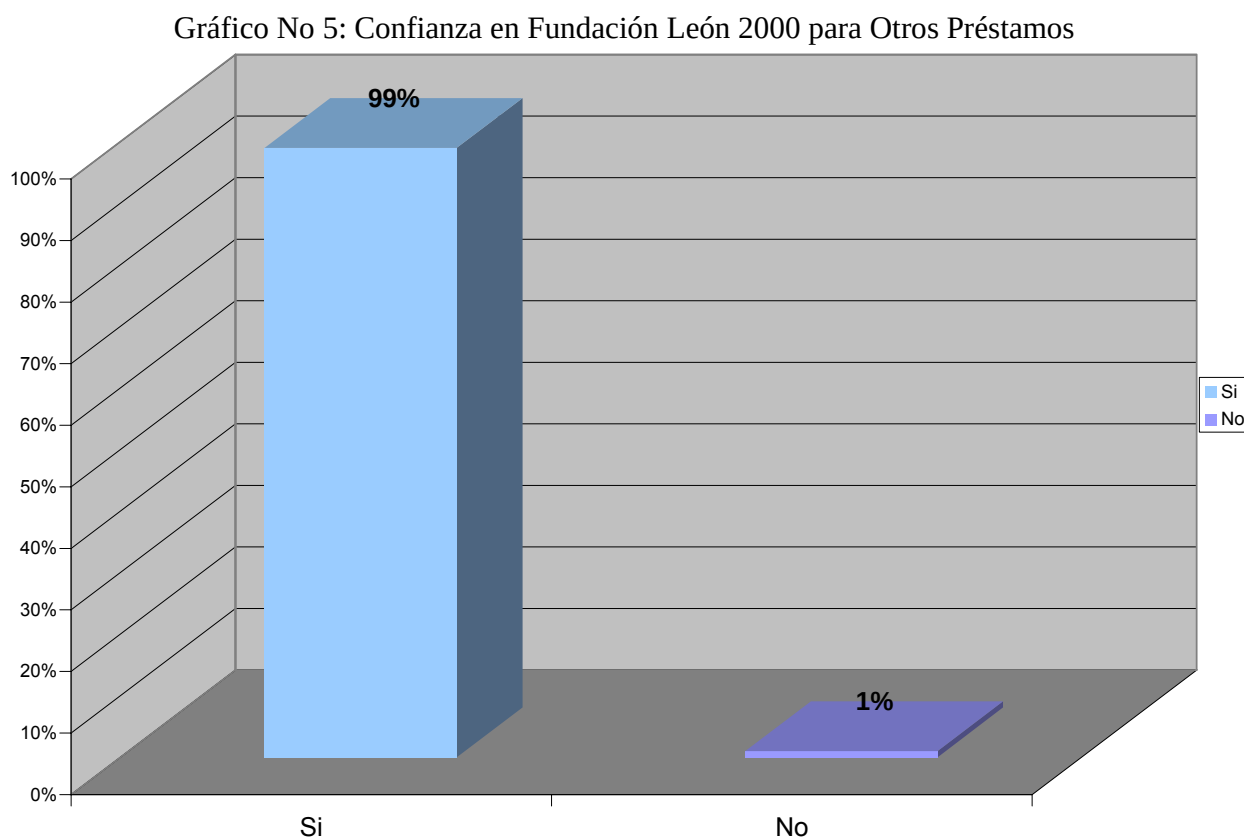


En el gráfico No 4 se aprecia que la mayor cantidad de clientes reciben su desembolso en los primeros cinco días lo cual es considerado como un tiempo razonable correspondiendo a un 92%, sin embargo hay desembolsos que requieren hasta ocho días (4%) de trámite debido a dificultades presentadas tales como: la no presencia del fiador al momento de la entrega del desembolso, solicitud de información adicional, tipo de préstamos entre otros. (Ver ANEXO 3, Tabla No 4)





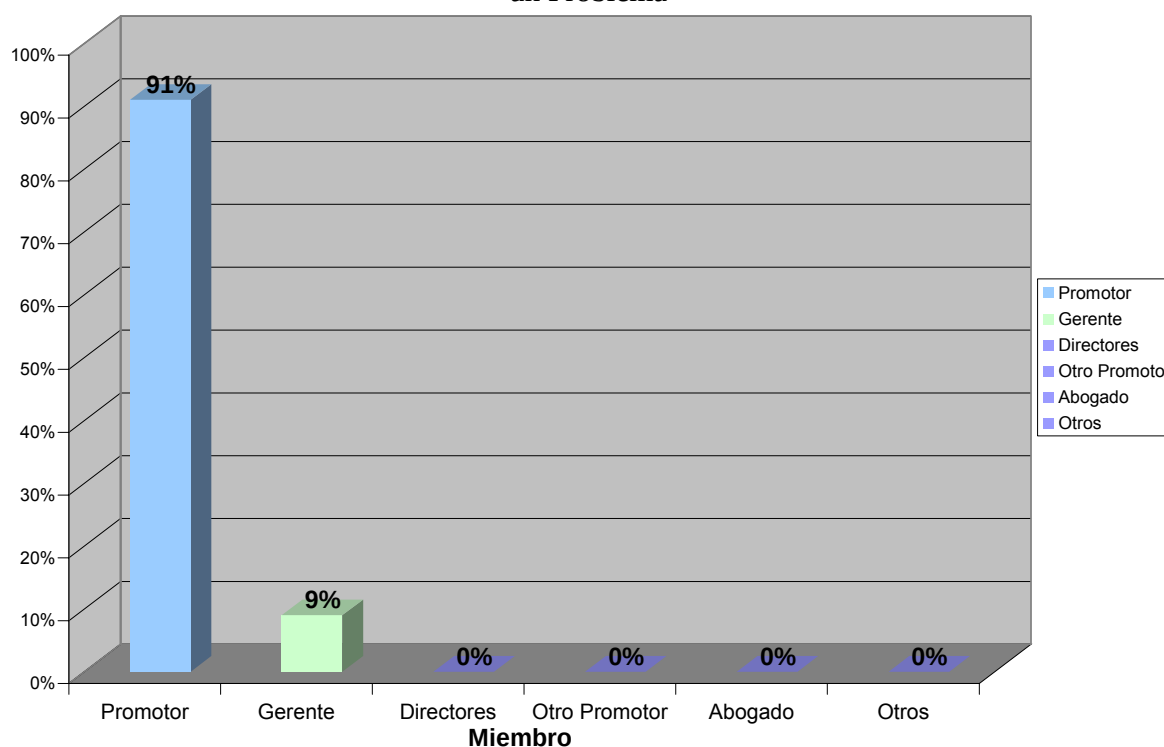
En el gráfico No 5 se observa que el 99% de los encuestados dijeron tener confianza en Fundación León 2000 para solicitar un nuevo préstamo. (Ver ANEXO 3, Tabla No 5)





En el gráfico No. 6 se aprecia que el 91% de los encuestados dice que el promotor es el miembro que les brinda mayor confianza, por encima del 9% que dijo tener mayor confianza en el gerente. Las razones por la cual se da esta percepción debido a que el miembro de Fundación León 2000 con que el cliente establece una estrecha relación es el promotor, ya que es la persona que le brinda el mayor apoyo desde que muestra interés por un préstamo hasta que su relación con la institución finaliza. (Ver ANEXO 3, Tabla No 6)

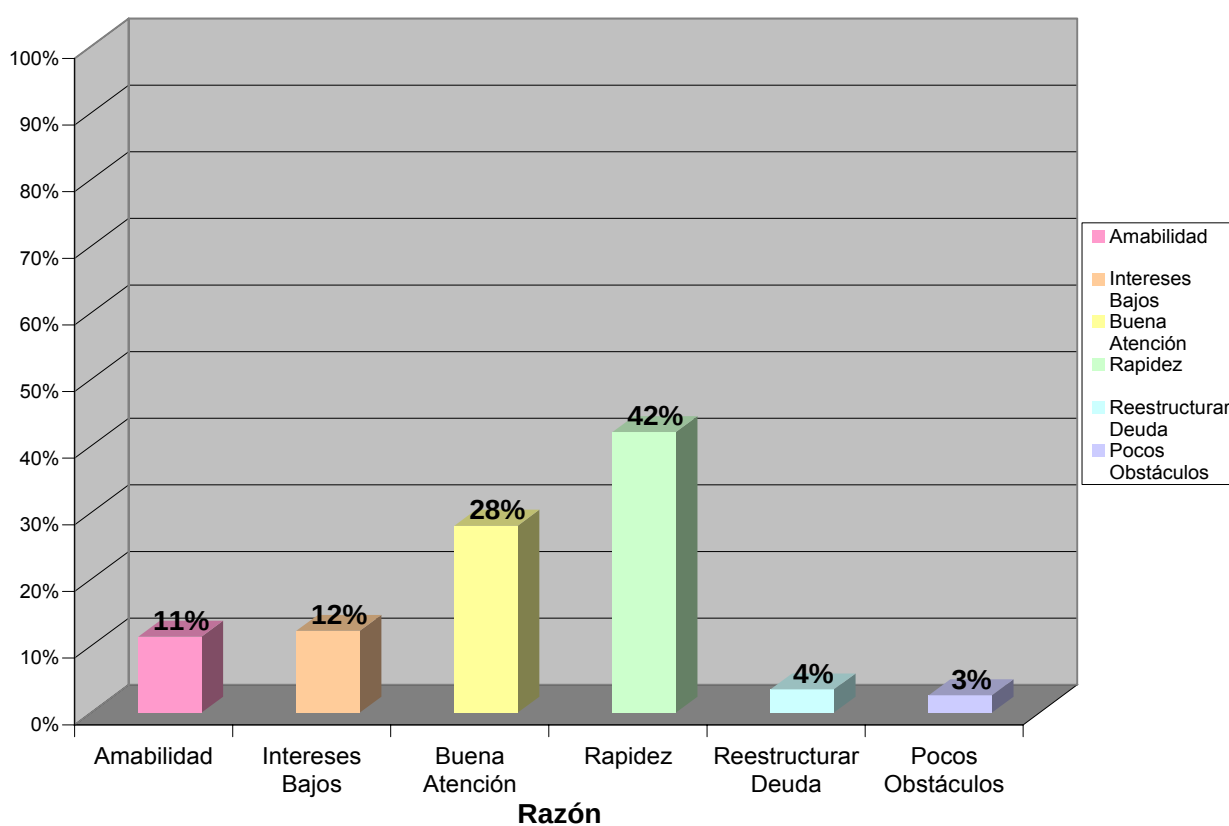
Gráfico No 6: Miembro de Fundación León 2000 que Brinda Mayor Confianza para Solucionar un Problema





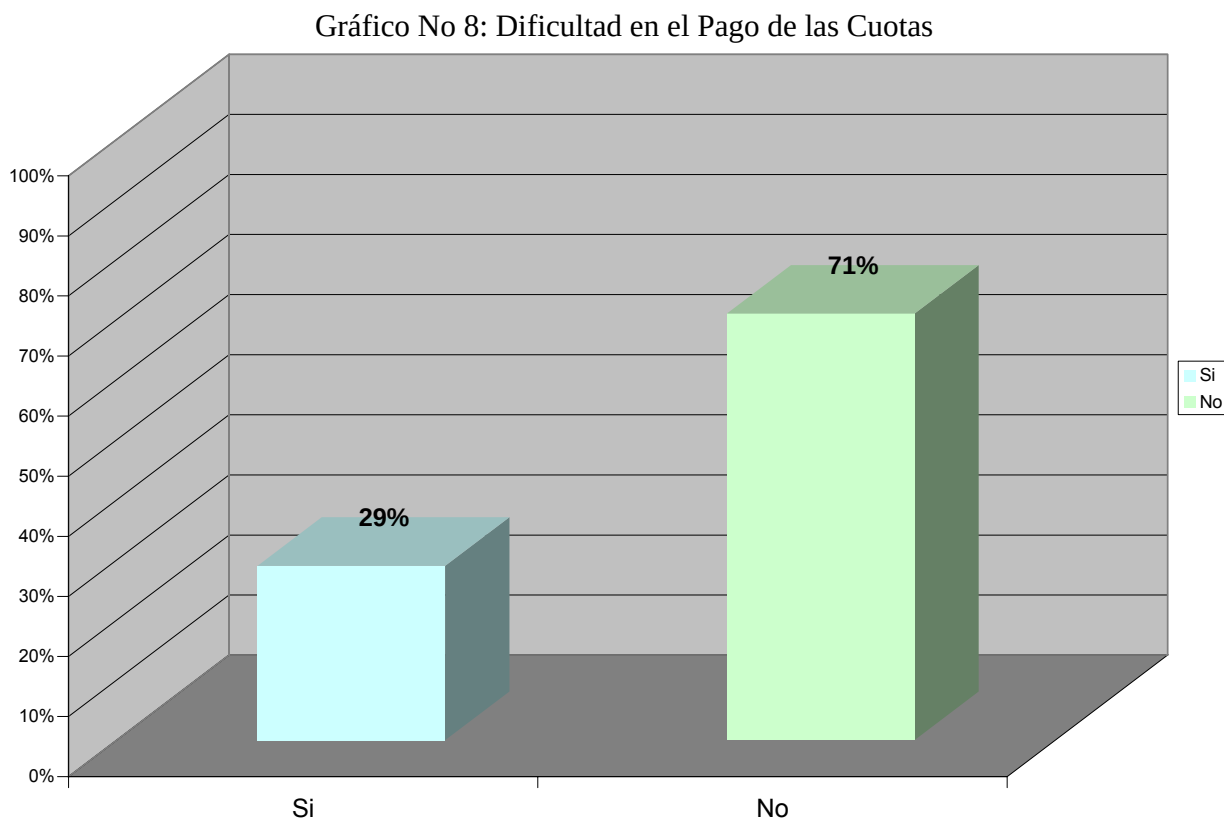
En el gráfico No 7 se observa que la principal razón por que los encuestados sienten confianza en Fundación León 2000 es la rapidez de repuesta y la buena atención con un 42% y 28% respectivamente, los intereses bajos con 12% y la amabilidad con el 11% entre otros. (Ver ANEXO 3, Tabla No 7)

Gráfico No 7: Razón de Confianza en Fundación León 2000



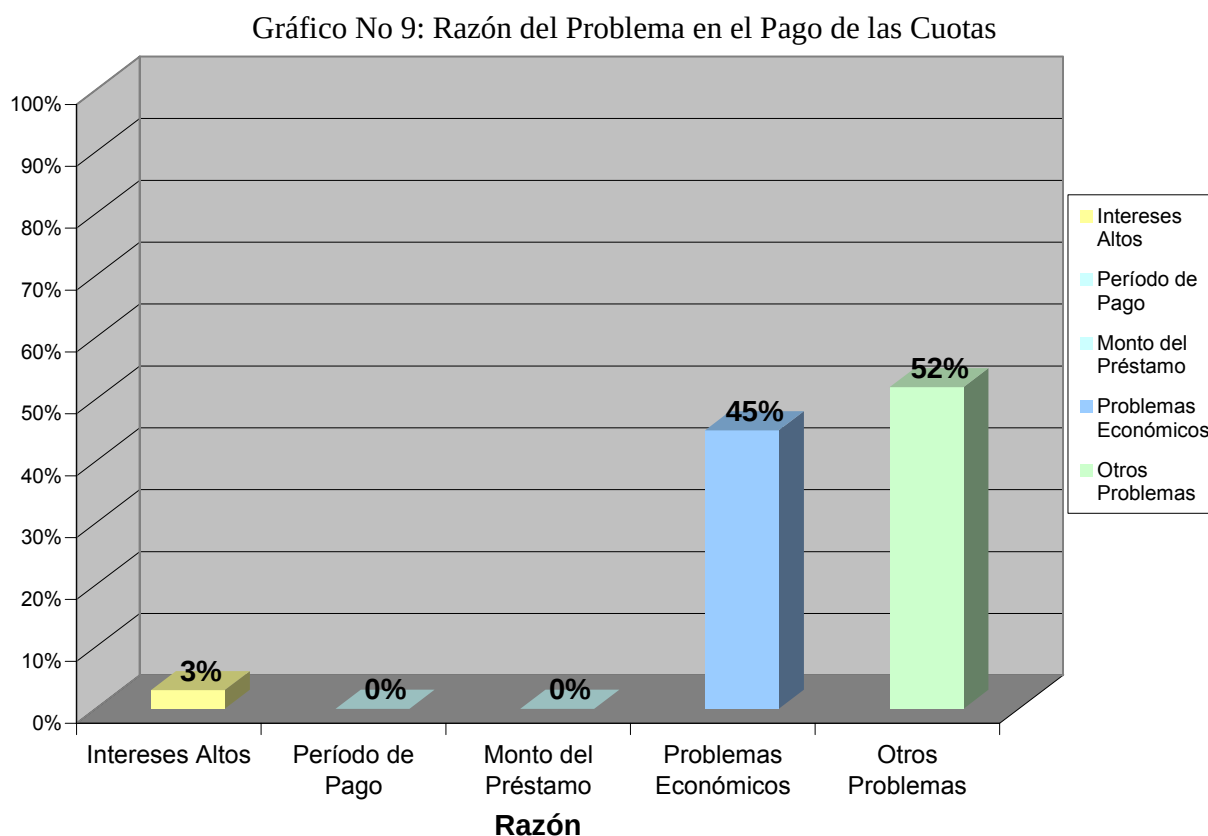


En el gráfico No 8 se aprecia que el 71% de los encuestados dijo no tener dificultad para el pago de sus cuotas. Un 29% dijo haber tenido un problema en el pago de su cuota. (Ver ANEXO 3, Tabla No 8)



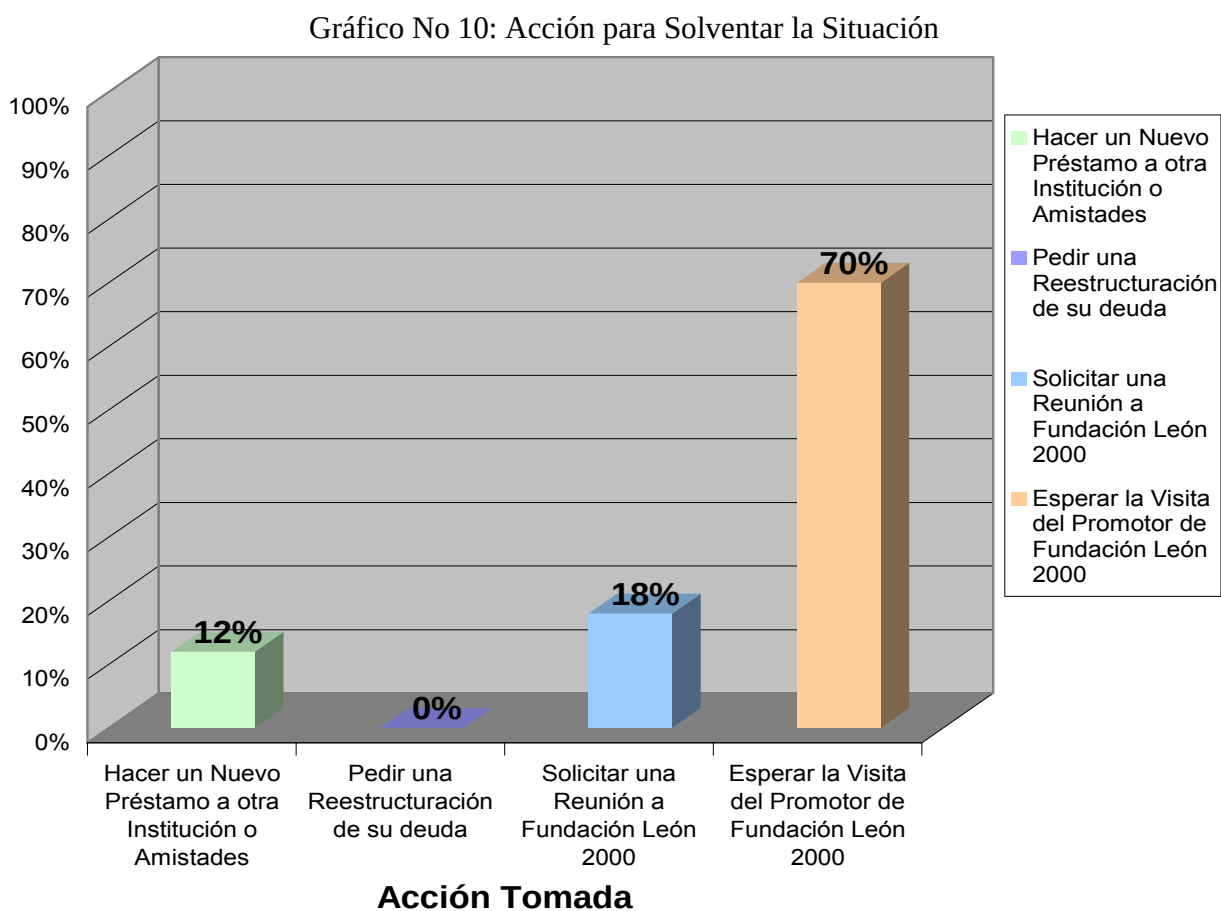


En el gráfico No 9 se observa que el 29% que dijo haber presentado problemas en el pago de sus cuotas reflejado en el gráfico No 8, mencionó que sus razones fueron: otros problemas con un 52% (enfermedades propias o de un familiar); un 45% fueron por problemas económicos y solo un 3% dijo que el problema fue por los intereses altos. (Ver ANEXO 3, Tabla No 9)





En el gráfico No 10 se aprecia que las acciones tomadas por los encuestados para solucionar el problema en el pago de sus cuotas han sido esperar la visita del promotor en un 70%, solicitar una reunión a Fundación León 2000 un 18%, y pedir un nuevo préstamo a otra institución o algún familiar para solventar el pago de la deuda con un 12%. (Ver ANEXO 3, Tabla No 10)



En su mayoría las personas que tienen problemas con el pago de sus cuotas, espera de manera equivocada la visita del promotor para solucionar sus problemas, lo cual deja ver que las personas no tienen información de las posibles alternativas de solución que brinda Fundación León 2000.

Con las respuestas brindadas por los clientes cabe señalar que ellos tienen una gran confianza en Fundación León 2000 debido a la buena relación que alcanzan con el promotor y la rapidez con



la que se le da respuesta a sus solicitudes. Es por esto que el promotor se convierte en la cara visible de la institución ante los clientes y la sociedad en general.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA REALIZADA AL PROMOTOR

Fundación León 2000 (sucursal León) cuenta con un equipo de promotores o analistas de crédito compuesto por 7 miembros; 3 en zonas fijas, 3 nuevos promotores que tienen la libertad de trabajar en cualquier zona mientras forman una cartera de clientes propia quienes se distribuyen en los barrios del casco urbano de la ciudad de León y 1 promotor que atiende los municipios.

Tabla 23. Distribución de Promotores por Zonas.

Zona	Nº de Promotores	Barrios
Subtiava	1	Subtiava
Periferia	1	Repartos como: William Fonseca, Sta Clara, San Carlos, San Jerónimo, 1ro de Mayo, Etc.
Centro	1	Casco Histórico; Sagrario, San Sebastián, EL Laborio, Guadalupe, Mercado Central, Etc.
Zona Libre	3	Cualquier barrio del área urbana de la ciudad de León
Municipios	1	Municipios de Departamento de León.
Total	7	

Las tareas que el promotor desempeña dentro del Flujo Operativo de Crédito son:

- Promoción.
- Detección de clientes.
- Análisis y trámite del crédito.
- Llenado de solicitud y levantamiento de la información.
- Verificación de la inversión.
- Elaboración de reporte de monitoreo.
- Cobranza de campo.
- Recuperación y cobro: esta tarea es realizada a través de las actividades de visitas al cliente, llamadas telefónicas y envíos de notas de cobro.
- Visitas al cliente con el gerente.

De acuerdo a lo manifestado por el promotor las tareas que deberían de desempeñar son las siguientes:

- Detección de clientes.
- Análisis y trámite del crédito.
- Llenado de solicitud y levantamiento de la información.
- Verificación de la inversión.
- Elaboración de reporte de monitoreo.



Con estas actividades el promotor considera que realizaría un trabajo más eficiente ya que actualmente siente que su rol esta sobrecargado por tareas que deberían ser desempeñadas por otro personal dentro de la institución.

Los problemas manifestados por el promotor en el desarrollo de su trabajo son:

- Promoción y detección de clientes: la detección de clientes se ve afectada por la falta de promoción por parte del departamento de publicidad. Esto obliga al promotor a invertir mayor tiempo, esfuerzos y recursos para dar a conocer los beneficios que ofrece Fundación León 2000.
- Cobranza de campo, recuperación y cobro y visitas al cliente con el gerente: el desarrollo de estas actividades es difícil y requiere de tiempo extra lo que implica que las actividades propias del promotor no sean realizadas a tiempo completo.

FACTORES QUE INCIDEN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000

Valorando la descripción del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000, la encuesta realizada a los clientes y la entrevista al promotor encontramos que los factores que inciden en el funcionamiento del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 son los siguientes:

1. *Publicidad:* influye directamente en la actividad o tarea de promoción, debido a que en la forma en que se realice puede contribuir a la captación y persuasión de clientes.
2. *Promotor:* es el miembro de la institución que más conoce al cliente al realizar una de las tareas más importantes como es la detección para que el proceso del flujo funcione a buen ritmo.
3. *Información al Cliente:* permite que el cliente conozca el funcionamiento del proceso para la obtención de los créditos y la forma de mantener intacto su record crediticio.
4. *Proceso de Desembolso:* es el aspecto medular del flujo ya que aquí toma lugar la razón de ser de la institución.
5. *Verificación de la Inversión:* faculta a la institución conocer el uso que el cliente le ha dado al préstamo obtenido y de esta forma darle seguimiento.
6. *Cobro:* permite recuperar el capital que la institución ha brindado en apoyo al prestatario y así continuar su misión.
7. *Persuasión al Cliente para Cumplir con las Obligaciones de Pago:* es básica la forma en que el personal se dirige al cliente para lograr obtener una respuesta positiva en la recuperación de cartera con cuota vencida. Apelando a la voluntad de pago los clientes.
8. *Forzar el Pago de los Préstamos:* evita que un crédito sea considerado de recuperabilidad nula.



Los factores antes mencionados se transforman en grandes catalizadores que agilizan el correcto funcionamiento del Flujo Operativo de Crédito o bien, si su desempeño no es el adecuado, se convierten en restricciones o cuellos de botella.

CUELLOS DE BOTELLA IDENTIFICADOS EN EL FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000

Al análisis del Flujo Operativo de Crédito y las distintas fuentes de información han permitido encontrar restricciones en los siguientes factores:

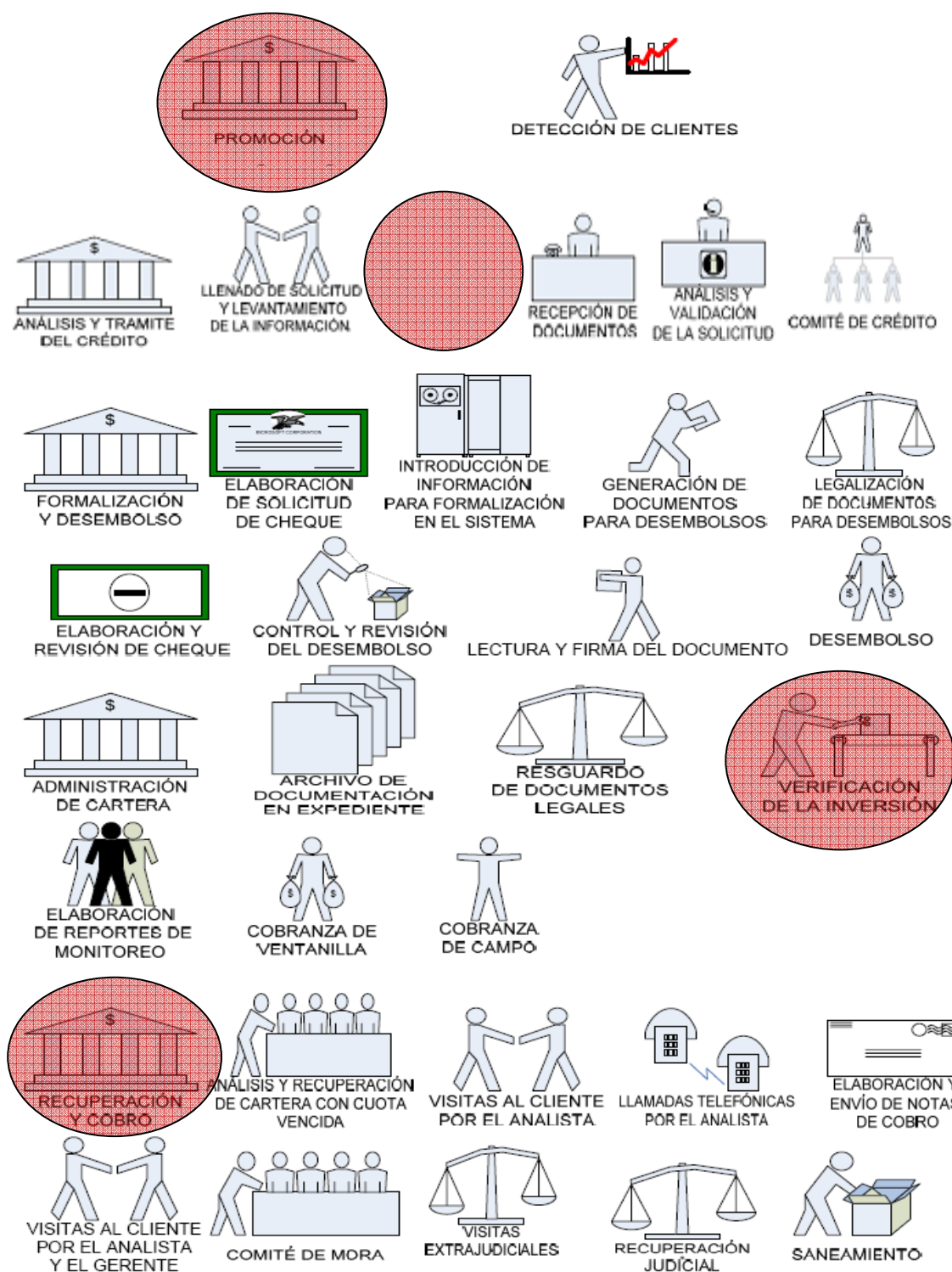
1. Publicidad: se encontró que la institución cuenta con un departamento de publicidad el cual no realiza ninguna actividad para promover los servicios que ofrece Fundación León 2000 recayendo todo el peso de esta activada en los promotores.
2. Información al cliente: se observó que la tarea de atención al cliente no existe en el flujo, lo cual recae en el área de recepción causando un retraso en las horas de atención. Además no le permite al prestatario conocer las posibles soluciones a sus problemas de cumplimiento con las obligaciones de pago.
3. Verificación de la inversión: no se realiza de forma adecuada debido a que las visitas de parte de los promotores no son soportadas con informes ya que no son requeridos por parte de la administración. La correcta realización de esta tarea o factor permitiría a la institución conocer mucho mejor el uso de los crédito y así conseguir que el dinero retorne de forma rápida a través de una buena administración.
4. Cobro: Fundación León 2000 no cuenta con personal de cobro como lo requiere este tipo de instituciones financieras y esto conlleva a una recarga en el rol del promotor. Esta actividad le consume mucho tiempo y esfuerzo ya que es una de las tareas más difíciles de cumplir. Muchas veces el promotor debe trabajar fuera de horario y realizar llamadas, que no le son reconocidas, para lograr completar dichas funciones.

Las restricciones encontradas afectan el funcionamiento del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 lo que disminuye la velocidad del proceso de crédito, por lo tanto la productividad del personal.



CUELLOS DE BOTELLA IDENTIFICADOS EN EL DIAGRAMA DEL FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO DE FUNDACIÓN LEÓN 2000

Figura 4. Cuellos de botellas identificados en el Flujo Operativo de Crédito





CONCLUSIONES

En el Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 existen un gran número de factores que inciden en el funcionamiento del mismo.

El promotor es uno de los actores más importantes en el desarrollo del flujo. Desarrolla una de las actividades primordiales de éste, como es la captación de clientes, es por esto, que es la persona que más se relaciona con el cliente, y se convierte en la cara de Fundación León 2000. El trabajo del promotor es muy cargado debido al gran número de tareas que desempeña.

Los clientes pueden acceder a la información básica sobre los requisitos para solicitar un préstamo a través de la recepcionista, promotor y cualquier otro miembro de la organización. Esto ayuda al proceso de solicitud y que la mayoría de los clientes reciban el crédito de forma rápida. Aunque en determinadas horas del día el área de recepción se vea sobrepasada por la demanda de información debido a las tareas que realizan.

El cliente desconoce que Fundación León 2000 es una institución abierta a escuchar y buscar soluciones a problemas relacionados con el pago de los préstamos otorgados.

El diseño del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 es el adecuado para cumplir con sus transacciones pero existen algunas restricciones físicas y políticas que impiden lograr un óptimo desempeño en su funcionamiento.



RECOMENDACIONES

- 1) Realizar campañas de promoción de los servicios que oferta Fundación León 2000 que permitan a sus clientes y sociedad en general, conocer los beneficios de trabajar con la institución, facilitando así la tarea de captación de clientes potenciales a los promotores.
- 2) Realizar un mural de información sobre los procedimientos y requisitos de los créditos que permita ayudar a la recepcionista a brindar información a los clientes de forma rápida para agilizar el proceso de obtención de un crédito.
- 3) Informar a los clientes a través del departamento de formalización al momento de firmar la documentación legal y entregarles la tabla de pago, que Fundación León 2000 es una institución anuente y flexible para escuchar y buscar una solución a los problemas que se presenten con el cumplimiento de sus obligaciones de pago e impedir así altos costos moratorios en sus deudas.
- 4) Ofrecer a sus clientes la elección de dar seguimiento y apoyo técnico para un mejor manejo de sus negocios y de esta forma lograr obtener óptimos resultados y pagar a tiempo las cuotas de los créditos a través de los estudiantes de la facultad de ciencias económicas y empresariales como parte de sus prácticas profesionales sin costo alguno. De esta forma interactuarían diferentes actores de la sociedad trabajando en conjunto para sacar adelante el municipio de León.
- 5) Realizar y mantener actualizada una base de datos en access que permita obtener información de los clientes de forma rápida y confiable y así agilizar el proceso de cobro.
- 6) Contratar o destinar un agente de cobranza y recuperación de cartera que se dedique tiempo completo a dicha actividad.



BIBLIOGRAFÍA

1. El Nuevo Diario (2008), “Las Microfinanzas en Nuestro País” Editorial por Allan Pérez Badilla, Economista Agrícola. Managua, 21 de Julio 2008.
2. Semanario de Información y Análisis Político. Edición No. 455.
El poder de los "banquitos". 25 de Septiembre al 1 de Octubre de 2005.
3. La Prensa (2004), “Microcrédito Mas Allá de la Sobrevivencia,” Artículo en La Prensa Febrero, 17, 2004, Managua.
4. El Nuevo Diario (2004), “Microfinancieras Emergen Como una Realidad Innegable” Artículo por Erving Sánchez Rizo, Managua, 17 de mayo de 2004.
5. <http://es.wikipedia.org/empresa/>
6. Fundación León 2000, Manual de Crédito. Edición 1. Enero de 2007.
7. <http://www.asomif.org>
8. Revista Microfinanzas, Información Financiera y Contable Cortada al 31 de Diciembre del 2005. Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), Décima Edición, Mayo de 2006.
9. Asamblea Nacional, Dictamen de Ley Especial de Asociaciones de Microfinancieras. Managua, 04 Septiembre de 2003.
10. Teoría de las Restricciones o Cuellos de Botella, Néstor Casas, Consultor y Entrenador Organizacional, Gerente de la Empresa Operaciones Industriales.
11. Memoria Fundación León 2000, Septiembre, 2005, León.



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



ANEXOS

Elaborado por: Br. Humberto Tomás Altamirano Dávila - Br. Gerald José Caballero Saénz



ANEXO No 1

ENCUESTA

Objetivo: Conocer aspectos importantes del proceso crediticio de Fundación León 2000 en apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa del área urbana en la ciudad de León con el fin de desarrollar un trabajo monográfico para optar al título de licenciado en administración de empresas.

Suplicamos su colaboración para responder a esta encuesta:

1. ¿Cuántos préstamos ha obtenido de Fundación León 2000?

- a. 1 _____ b. 2 _____ c. 3 _____ d. 4 ó más _____

2. ¿Tuvo usted algún problema durante el trámite de su última solicitud de préstamo? Si su repuesta es NO pase a la pregunta número 3.

- a. Si _____ b. No _____

2.1 ¿Cuál fue el problema?

- a. Mala atención _____
b. Dificultad para completar los documentos _____
c. Falta de información _____
e. Monto permitido es menor de lo esperado _____

3. ¿Qué tiempo de repuesta tuvo su solicitud de préstamo una vez que entregó la documentación completa?

- a. 3 días _____ c. 6 – 7 días _____
b. 4 – 5 días _____ d. 8 días a más _____

4. ¿Brinda a usted Fundación León 2000 la confianza necesaria para solicitar otro préstamo?

- a. Si _____ b. No _____

5. ¿Que miembro de Fundación León 2000 le brinda mayor confianza para solucionar un problema?

- a. Promotor _____ d. Otro promotor _____
b. Gerente _____ e. Abogado _____
c. Directores _____ f. Otros (especifique) _____

6. ¿Por qué siente usted confianza en Fundación León 2000?

- a. Amabilidad _____
b. Intereses bajos _____
c. Buena atención _____
d. Rapidez _____
e. Reestructurar deuda _____
f. Pocos obstáculos _____



7. ¿Ha tenido alguna dificultad en el pago de sus cuotas?

- a. Si _____ b. No _____

7.1 ¿Cuál ha sido la razón?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| a. Interés alto _____ | d. Problemas económicos _____ |
| b. Período de pago _____ | e. Otros problemas _____ |
| c. Monto del préstamo _____ | |

7.2 ¿Qué acción ha tomado para solventar la situación?

- | | |
|--|-------|
| a. Hacer un nuevo préstamo a otra institución o amistades. | _____ |
| b. Pedir una reestructuración de su deuda. | _____ |
| c. Solicitar una reunión a Fundación León 2000 para tratar su situación. | _____ |
| d. Esperar la visita del promotor de Fundación León 2000. | _____ |

ANEXO No 2

ENTREVISTA A PROMOTORES

1. ¿Qué cantidad de promotores trabajan en Fundación León 2000?
2. ¿Cómo están distribuidos los promotores en esta sucursal?
3. ¿Qué tareas desempeñan dentro del Flujo Operativo de Crédito?
4. A su juicio ¿Qué tareas debe desempeñar un promotor?
5. ¿Qué problemas presenta en el desarrollo de su trabajo como promotor?



ANEXO No 3

TABLAS DE DATOS DE ENCUESTA

Tabla 1. Préstamos Obtenidos en Fundación León 2000.

Número de Préstamos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
1	13	11%
2	14	12%
3	22	19%
4 ó más	65	57%
Total	114	100%

Tabla 2. Tuvo Algún Problema en la Última Solicitud del Préstamo.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	4%
No	110	96%
Total	114	100%

Tabla 2.1 Problema en la Solicitud de Préstamo.

Problema	Frecuencia	Porcentaje
Mala Atención	1	25%
Dificultad para Completar los Documentos	1	25%
Falta de Información	1	25%
Monto Permitido Menor de lo Esperado	1	25%
Total	4	100%

Tabla 3. Tiempo de Respuesta en la Solicitud del Préstamo.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
3 días	75	66%
4-5 días	30	26%
6-7 días	5	4%
8 días a más	4	4%
Total	114	100%



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



Tabla 4. Confianza en Fundación León 2000 para Otros Préstamos.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	99%
No	1	1%
Total	114	100%

Tabla 5. Miembro de Fundación León 2000 que Brinda Mayor Confianza para Solucionar un Problema.

Miembro	Frecuencia	Porcentaje
Promotor	104	91%
Gerente	10	9%
Directores	0	0%
Otro Promotor	0	0%
Abogado	0	0%
Otros	0	0%
Total	114	100%

Tabla 6. Razón de Confianza en Fundación León 2000.

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad	13	11%
Intereses bajos	14	12%
Buena atención	32	28%
Rapidez	48	42%
Reestructurar deuda	4	4%
Pocos obstáculos	3	3%
Total	114	100%

Tabla 7. Dificultad en el Pago de las Cuotas.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	29%
No	81	71%
Total	114	100%



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



Tabla 7.1. Razón del Problema en el Pago de las Cuotas.

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Intereses altos	1	3%
Período de pago	0	0%
Monto del préstamo	0	0%
Problemas económicos	15	45%
Otros problemas	17	52%
Total	33	100%

Tabla 7.2. Acción para Solventar la Situación.

Acción	Frecuencia	Porcentaje
Hacer un nuevo préstamo a otra institución o amistades	4	12%
Pedir una reestructuración de su deuda	0	0%
Solicitar una reunión a Fundación León 2000	6	18%
Esperar la visita del promotor de Fundación León 2000	23	70%
Total	33	100%



ANEXO No 4
BASE DE DATOS DE 114 CLIENTES DE FUNDACIÓN LEÓN 2000

No	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN DEL CLIENTE
1	ALVARADO DELGADO MARITZA.-	C/SUR HEODRA 2c. ESTE 1/2c. AL ESTE
2	ALVAREZ LORENA ESPERANZA.-	C/NORTE PARQUE GUADALUPE 75vrs. AL ESTE
3	ARAUZ MORALES MERCEDES	FUNDECI III ETPA DETRAS DEL POLLO ESTREL
4	BALDIZON LESSAGE DELFA MARIA	TEXACO GUADALUPE 2 C ABAJO
5	BARAHONA SALMERON MARIA GLADYS.	DEPOS. DE LA TROPIGAS 1 ABAJO 1/2 NORTE
6	BARCENAS DIAZ XIOMARA ISABEL.-	AGUADORA SUBTIAVA 2c. ABAJO 1/2cN.
7	ESCOTO CENTENO FLOR DE MARIA.-	HOTEL EUROPA 2 C 1/2 ARRIBA
8	ESPINOZA GOMEZ SILVIA ELENA.-	IGL. CALVARITO 75vrs. ABAJO
9	GRILLO MARIA LETICIA.	CTDO. NORTE IGL. GUADALUPE 1 1/2c ARRIBA
10	GUARDADO JULIO CESAR.	RPTO. RUBEN DARIO C/SALUD 2 1/2c ABAJO
11	HERNANDEZ CORTE MARIA ADELITA.	ASERRIO SANTA FE 3 C 1/2 ABAJO.
12	HERNANDEZ MARIA HELENA.-	JULIAN REYES 1/2c. ARRIBA
13	GUTIERREZ IDIAQUEZ VICTOR MANUEL.-	IGL. ZARAGOZA 2 1/2c AL OESTE
14	MARTINEZ CRUZ LUIS ALBERTO.-	RPTO JERICO 3ERA CALLE.-
15	SALMERON DELGADILLO ROSANDRA	PITOTECNICA JULIAN REYES 25vrs. AL SUR
16	ACEVEDO ORTIZ JUSTA CONSUELO.	PROQUINSA 2c ABAJO 1/2c AL NORTE
17	AGUILERA FERRUFINO YADIRA.	REENCAUCHADORA MODERNA 1 ARRIBA 10v N
18	ALTAMIRANO MEDINA VICTORIA	IGL. SAN ISIDRO, TALLER WILLIAMS 2c. AL
19	ARAUZ MARIA LIDIA.-	RPTO WILLIAM FONSECA POZO PUBLICO 1/2 C
20	BLANDON CABALLERO MARTA	REPARTO SALOMON DE LA SELVA 1 ERA CALLE.
21	CABALLERO MARIA DEL SOCORRO.-	DE LA PRIMERA DE MAYO DEL C/S 5 C N 1/2
22	CANALES GUTIERREZ JOSE PASTOR.	RPTO. Iero. DE MAYO C/S 2c NORTE
23	CASERES RIOS MARIA LUISA.	Dr. CAYETANO MUNGUIA 1 1/2c ARRIBA
24	CASTELLON BARRERA JAIRO ANTONIO.-	HOTEL EUROPA 1c. AL NORTE 90vrs. AL ESTE
25	CASTELLON MENDEZ MILTON ANTONIO.	AGROSA 10vrs. ABAJO
26	BENEDITH HECTOR RUBEN.	RPTO. ARACELY PEREZ III CALLE CASA #136
27	BLANCO ACOSTA CLAUDIA	IGL. LABORIO CTDO. NORTE 2c. ABAJO
28	CISNEROS ANDRES ABELINO	AGROSA 1c NORTE 1/2c ABAJO
29	ESCOBAR SANCHEZ GLORIA MARIA.-	IGL. LABORIO 3 1/2c ABAJO
30	CUADRA REYES JOSE VICENTE.-	RPTO. SAN JERONIMO I CALLE
31	GONZALEZ RIVAS DANIEL.	IGL. ZARAGOZA 1c. NORTE 1c. ABAJO
32	HERNANDEZ ALVARADO DENNIS JULIAN	CRUZ ROJA 1/2 C AL NORTE
33	PEÑALBA JIRON LUCIA DE LOS ANGELES.	TEXACO GUIDO 1c AL NORTE 1 1/2c ABAJO
34	SANTAMARIA RIOS MARIA MAGDALENA.	RPTO. CARLOS FONSECA 1era. CALLE
35	ACUÑA TORRES AURORA ELENA.	TEXACO GUIDO 390vrs. AL SUR
36	ALARCON ROMAN YOHANA	DEL TOPE DUQUE ESTRADA 4C N 1 C A 10 VR
37	ARAUZ NUÑEZ SONIA ESTELA.	COLG. CALASANZ 1c. AL ESTE 3 1/2c. AL SU



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



38	BARRERA TORRES DARLING LISSETTE.-	RPTO. CARLOS NUÑEZ 3era. CALLE
39	BERRIOS MARAVILLA JOSE BENITO.	CTDO. SUR IGL. GUADALUPE 1c ARRIBA 1/2c
40	BLANCO OROZCO CLAUDIA LISSETTE.	FUNDECI I ETAPA CASA B-211
41	BUCARDO RUIZ GLADYS.	VILLA 23 ANDEN #4 CASA D3-17
42	CABALLERO ORTEZ LEONARDA YAMILET.	ESQ. PUENTE MARTINEZ 1c ABAJO
43	CAMPO ARMANDO ABEL.-	COLG. CALASANZ 2 1/2c. AL SUR
44	CASTILLO REYES FRANCISCO JOSE.-	D/FUERON TALLERES FORD 6c. NTE. 1c. AB.
45	CHAVARRIA TERCERO MARIA EUGENIA.-	BANIC 3c. AL SUR
46	DAVILA ROJAS FLOR DE MARIA.-	BAR PESCADITOS 2c. AL SUR
47	DELGADO RODRIGUEZ ROSITA	COLEG. CALASANZ 75vrsAL SUR
48	DELGADO VANEGAS MARIA	SALMAN 2c ABAJO
49	DIMAS ESPINOZA ROSA ADELAIDA.	BAATAN 2c. ARRIBA 1/2c. AL SUR
50	DUARTE ACOSTA GLADYS MARTHA.	DE DONDE ERAN LOS TALLERES HERMANDAD 4 A
51	DUARTE ULLOA NILO MARCIO.	IGL. ZARAGOZA 2c ABAJO 1/2c NORTE
52	ESQUIVEL GARCIA DESSY JOSE.	COLG. LA SALLE 110vrs. AL OESTE
53	ESTRADA PEÑALBA MARTHA ESPERANZA.	RPTO. CARLOS NUÑEZ I CALLE FTE. TRIANGUL
54	FLORES ORTIZ ABEL.	TEXACO GUIDO 1 1/2c SUR
55	HERNANDEZ BARCENAS FABIOLA	TEXACO GUIDO 1 C AL SUR.
56	HERNANDEZ GONZALEZ LUCIA ZELMIRA.-	TEXACO GUIDO 3c. AL NORTE 15vrs. ABAJO
57	HERNANDEZ LOPEZ REINA	TEXACO GUIDO 1 1/2c. AL NORTE
58	HERNANDEZ MENDEZ AIDA PATRICIA.	CEMENTERIO SAN JUAN BAUSTISTA 100VR AL
59	HERNANDEZ MENDOZA MARVIN	PESCADITOS 2 C AL SUR 75 VRS AL OESTE.-
60	HERNANDEZ MERCADO GERTRUDIS	TEXACO GUIDO 3 1/2c. AL NORTE
61	HERNANDEZ VALERIO FELIPE.	DE DONDE FUE LA HERMANDAD 1 C AL N 1 C A
62	HERRERA CANO CLAUDIA VANESSA	COSTADO ESTE DE DILECTUS
63	JUAREZ ALANIZ FELIPA ESPERANZA.	RPTO. ANDRES ZAPATA 4to. LOTE 1 1/2c ABA
64	LACAYO CASCO SANDRA VANESSA.-	IGLESIA SARAGOZA 1/2C AL SUR.
65	LACAYO MANZANARES MARCIA	COLEGIO CALASANZ 1/2c. AL ESTE
66	LARGAESPADA BALITAN REYNA	CTDO. ESTE COLEGIO LA SALLE
67	LEYTON MAIRENA FELICITAS	COSTADO NORTE DE LA IGL. LABORIO
68	LEZAMA VELASQUEZ MAGALY VICENTA.-	FUNERARIA BONILLA 1 1/2c. AL OESTE
69	BAQUEDANO GUTIERREZ DIRSA MARIA.-	SUPER MERCADO EL AHORRO 1c. OESTE 1/2c.
70	BENAVIDES MUÑOZ CANDIDA	VILLA 23 DE JULIO, ANDEN 1 CASA 592G
71	BERRIOS MARAVILLA LEYLA ISABEL	DONDE FUE TEXACO GUADALUPE 2 ABAJO 1/2C
72	BERRIOS ROJAS AGNE LUIS.-	BANIC SUBTIAVA 6 1/2c. AL NORTE
73	BOJORQUE CONTRERAS MARTA	OLG. CALASANZ 2c. AL SUR 1/2c. AL OESTE.
74	BONILLA MARTINEZ NERIS	DIST. EL AHORRO 1c. ABAJO 1/2c. AL NORTE
75	CAJINA HERNANDEZ JOSE DANIEL.-	RTO WILLIAM FONSECA ENTRADA PRINCIPAL 1
76	CARVAJAL MEZA MARIA VICTORIA.-	RPTO. WILLIAM F. II CALLE POZO PUB. 50vr
77	CASTRO ZELAYA ANA LUCIA	IGLESIA CATOLICA 5 VRS AL ESTE
78	CISNEROS RODRIGO MAXIMINO.-	IGL. EL CALVARITO 1c. AL NORTE 1/2c. AL
79	ESPINOZA PEREZ LUZ MARITZA.-	PRIMERA CALLE ROSENDO DANIEL PACHECO
80	GARCIA CHAVEZ MARVIN JOSE	CENTRO ESCOLAR GUADALUPE 11/2 OESTE
81	GARCIA CLAUDIA MARISOL.-	TEXACO GUADALUPE 2 1/2c. AL ESTE

Elaborado por: Br. Humberto Tomás Altamirano Dávila - Br. Gerald José Caballero Saénz



*Análisis del Flujo Operativo de Crédito de Fundación León 2000 entre los meses
Abril y Agosto del año 2009.*



82	GARCIA HERNANDEZ DENIS LEONEL.-	RPTO. VENCEREMOS 2da. CALLE
83	GARCIA MERCADO GERONIMA	TALLERES FRORD 5C AL SUR SUTIAVA
84	GOMEZ TOVAL AUDELIA MARIA	REPARTO 3 DE JULIO CONTIGUO A PEPSI
85	GONZALEZ MARTHA ELENA	ARROCERA 1 KM AL ESTE ASENTAMIENTO LA ES
86	MARTINEZ CENTENO DORIS MERCEDES.	RPTO. BENJAMIN ZELEDON IV CALLE
87	MARTINEZ HERRERA ERIKA MAGALI	ALCANTARILLA KM 104 100 VRS AL SUR QUEZA
88	MARTINEZ OSMAN GUILLERMO.-	FUNDECI III ETAPA DETRAS COLG. SALZBURGO
89	MARTINEZ PACHECO FRANCISCO	CEMENTERIO SAN FELIPE 1c ABAJO 10vrs. SU
90	MARTINEZ POVEDA DANIA YOLANDA.-	FUNDECI II ETAPA C-3P.27
91	MARTINEZ TORRES CELIA CRUZ.-	JULIAN REYES 25vrs. ABAJO
92	MATUZ TAPIA ROSA ANA.-	RTO MARITZA LOPEZ
93	MEDINA NIÑO CLAUDIA MARIA	ANEXO VENCEREMOS 2da CALLE.
94	MELENDEZ TORREZ NOEL ERNESTO.-	DE LA CURVA 75vrs. ABAJO
95	MONTALVAN MORALES AREOPAQUITA	CTDO. NORTE HOTEL EL CONVENTO
96	MONTOYA ZELAYA JOSE ALFONSO	IGLESIA EL CALVARIO 1C AL NORTE 1C ARRI
97	MORALES CASTELLON GUADALUPE	BILLARES DARCE 2c. ARRIBA 1/2c. AL NORTE
98	ORDOÑEZ VANEGAS GLADYS	COSTADO OESTE COL.MADERA MARIA EUGENIA
99	OROZCO MARTINEZ MAXIMA MARIA.-	ACERRIO STA. FE 1 1/2c. ABAJO
100	ORTIZ BENAVIDEZ ANTONIA	CALASANZ 1/2 ALSUR-
101	OSORIO CENTENO MARITZA ISABEL	RTO WILLIAM FONSECA PRIMERA CALLE
102	RIVERA SEQUEIRA AMALIA .	COSTADO SUR ESTE SAN SEBASTIAN.
103	RIVEROS PEREZ GUADALUPE .	COSTADO SUR DE IGLESIA SAN FELIPE.
104	RIVERA TERESA	IGLESIA SAN JOSE ½ C. AL SUR
105	RODRIGUEZ ALEXIS SANTOS.-	ANEXO VILLA SOBERANA 2da. CALLE
106	RODRIGUEZ HERRERA LUIS ALBERTO.-	RTO PORVENIR CONTIGUO AL TANQUE DE AGUA
107	RODRIGUEZ NARCISA SILVIA.	RPTO. CARLOS FONSECA II CALLE
108	ROQUE MARADIAGA WALTER JOSE.-	CTDO. ESTE TENERIA BATAAN
109	TORREZ PEREZ JULIO ARIEL.-	TERMINAL DE BUSES LA PENITAS 1/2 C AL NO
110	TORREZ POZO SINDEY SUYAPA.-	RTO ENRIQUE LORENTE ANDEN NUMERO DOS
111	TORUÑO CARMONA ARNOLDO BENITO.-	COSTAO SUR PARQUE SN. FELIPE
112	VALLEJOS CABRERA ALBA MARIA.-	HOTEL EUROPA 4 1/2c ARRIBA
113	VARGAS LUIS ALBERTO.-	PTE. LA GRANJA 1c. SUR 1/2c. ABAJO
114	VARGAS HERANDEZ LUIS ALFONSO	HOTEL EUROPA 1/2 AL NORTE

Elaborado por: Br. Humberto Tomás Altamirano Dávila - Br. Gerald José Caballero Saénz