



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
FAREM-ESTELÍ**

**Proceso de Gestión de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE, S.A.
sucursal Condega, período 2019-2020.**

**Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de
Licenciado en administración de empresas**

Autores:

Melissa Nazareth Rivas López
KeytelSuyenUbedaOsegueda

Tutora:

Dra. Beverly Castillo Herrera

Enero de 2021



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	I
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción del problema	4
1.3. Preguntas problemas.....	5
1.4. Justificación	6
CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. Microfinancieras.....	9
3.1.1. Concepto de microfinanciera.	9
3.1.2. Importancia de las microfinancieras.	10
3.1.3. Tipos de microfinancieras.	11
3.1.4. Organización de las microfinancieras	14
3.1.5. Políticas de las microfinancieras en Nicaragua	15
3.2. Microcréditos.....	17
3.2.1. Definición de microcréditos.....	17
3.2.2. Principios de los microcréditos	18
3.2.3. Ventajas y desventajas del microcrédito.....	19
3.2.4. Funcionamiento de los microcréditos.....	22
3.3. Proceso Crediticio	23
3.3.1. Concepto de proceso crediticio.....	23
3.3.2. Etapas del proceso crediticio.....	24
3.4. Clientes	30
3.4.1. Concepto de clientes	30
3.4.2. Tipos de clientes.....	30
3.4.3. Características de los clientes de una microfinanciera	31
3.4.4. La fidelización de los clientes.	32
CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS O HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	36
4.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos.....	36
4.2. Hipótesis de investigación.....	39
4.2.1. Cuadro de operacionalización de variables	39

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	40
5.1. Tipo de estudio	40
5.2. Universo de estudio	40
5.2.1. Caracterización del municipio de Condega, departamento de Estelí	40
5.2.2. Muestra de estudio	41
5.3. Técnicas de recolección de datos	42
5.4. Etapas de investigación	42
CAPÍTULO VI. RESULTADOS	45
6.1. Caracterización de FUNDENUSE, S.A.	45
6.1.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores	47
6.1.3. Estructura organizativa y funciones de las áreas	48
6.2. Organización y políticas de crédito	49
6.2.1. Servicios financieros que ofrece FUNDENUSE S.A.	49
6.2.2. Clasificación de los microcréditos según el tipo de garantía	55
6.2.2. Políticas y manuales de procedimientos para los servicios financieros	56
6.2.3. Costos por servicios financieros	61
6.2.4. Cartera de crédito	66
6.3. Gestión de crédito desde la visión de los clientes de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega	76
6.3.2. Conocimiento de la microfinanciera FUNDENUSE	79
6.3.3. Solicitud del crédito	82
6.3.4. Evaluación y aprobación del crédito	87
6.3.5. Seguimiento y asesoramiento	91
6.3.6. La atención al cliente	97
6.4. Prueba de Hipótesis	106
6.5. Propuesta de estrategia para la fidelización y crecimiento de clientes	107
6.5.1. El análisis FODA	107
6.5.2. Propuesta de estrategias	111
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	125
Anexo No. 1. Entrevista dirigida a gerente de FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega	125
anexo No. 2. Entrevista dirigida a colaboradores de FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega	127
anexo No. 3. Entrevista realizada a clientes de la microfinanciera FUNDENUSE S.A., sucursal Condega	128

anexo No. 4. Encuesta a clientes de la microfinanciera FUNDENUSE, S.A.	129
anexo No. 5. Estado de situación financiera FUNDENUSE S.A.	134

Línea de investigación: Gestión empresarial

Tema: Gestión del talento humano

**Proceso de gestión de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE S.A.
sucursal Condega, período 2019-2020**

Resumen

La presente investigación titulada Proceso de gestión de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega, período 2019-2020, pertenece al tema Gestión del Talento Humano y a la línea de investigación Gestión Empresarial. Se realizó por la necesidad de analizar las políticas empleadas en el proceso de gestión de crédito de la microfinanciera. Según el uso del conocimiento esta investigación es aplicada, y de acuerdo al enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa o mixta. Las técnicas de recolección de datos que se aplicarán son: entrevistas al gerente de la sucursal de Condega, a colaboradores y a clientes de la entidad; encuesta para los clientes centrada en la organización de la entidad, en la atención y satisfacción de los clientes. Los principales resultados muestran que la Financiera FUNDENUSE S.A., brinda buena atención a los clientes, y el seguimiento está enfocado de acuerdo al tipo de crédito, pero, provee pocos beneficios a sus clientes y las provisiones de la gestión de riesgo crediticio se encuentran desactualizadas. A partir del análisis de los resultados se proponen estrategias para la mejora del proceso de gestión del crédito como: refinanciamiento, educación financiera y motivación a clientes con buen récord crediticio, estrategias enfocadas en el crecimiento de cartera de clientes y su funcionalidad.

Palabras Clave: Microfinanciera, proceso crediticio, clientes, fidelización, FUNDENUSE.

Research line: Business Management.

Topic: Human talent management.

**Credit management process of the microfinance FUNDENUSE, S.A.
branch Condega, period 2019-2020**

Abstract

This research entitled Credit management process of the microfinance FUNDENUSE, S.A. Condega branch, period 2019-2020, belongs to the Human Talent Management topic and to the Business Management research line. It is carried out due to the need to analyze the policies used in the credit management process of the microfinance company. According to the use of knowledge, this research is applied, and according to the philosophical approach it is a qualitative-quantitative or mixed research. The data collection techniques that will be applied are: interviews with the Condega branch manager, collaborators and clients of the entity; customer survey focused on the organization of the entity, on customer service and satisfaction. The main results show that Financiera FUNDENUSE S.A. provides good customer service, and the monitoring is focused according to the type of credit, but provides few benefits to its customers and the provisions for credit risk management are outdated. Based on the analysis of the results, strategies are proposed to improve the credit management process such as: refinancing, financial education and motivation for clients with good credit records, strategies focused on the growth of the client portfolio and its functionality.

Keywords: Microfinance, credit process, client, loyalty, FUNDENUSE.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes de esta investigación se toma en consideración aportes teóricos de trabajos realizados en años anteriores. Se consultaron diversas fuentes en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, el repositorio de la UNAN y el repositorio de la CNU.

Para esta investigación se procedió a indagar sobre temas relacionados al proceso crediticio en las microfinancieras, encontrándose trabajos investigativos no relacionados de forma directa con la temática, pero si a fines a la entidad microfinanciera FUNDENUSE S.A. y al sector microfinanzas, encontrándose los siguientes estudios:

Una primera tesis de licenciatura realizada por Alexandra Gadea, Nubia Herrera y Janel Palma, titulada *Factores que determinan la calidad de la cartera de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE S.A, en el segundo semestre 2014*. El objetivo de esta investigación fue analizar los factores que establecen la calidad de la cartera de crédito de la microfinanciera. Este es un estudio de tipo cualitativo, tomando como muestra el área de crédito. Los principales resultados reflejan que la microfinanciera se ve afectada por factores externos que incidieron en la cartera crediticia, pero no influyen de manera significativa en su calidad (Gadea, Herrera, & Palma, 2015).

Una segunda tesis por Eddy Ruíz, Elizabeth Hernández y Eyling González, titulada *Proceso crediticio de Cooperativa Moderna R.L. sucursal Estelí en el 2016*. El objetivo de esta investigación fue analizar los principales factores que inciden en el proceso de crédito de la Cooperativa Moderna R.L. sucursal Estelí. Este estudio es de tipo cuali-cuantitativo, tomando como muestra la Cooperativa y a 303 socios. Los principales resultados indicaron que los factores que afectan el proceso de crédito de la empresa son: sus planes publicitarios limitados, su política de entrevistar al fiador solidario y baja regularidad de realización de sus comités. (Ruíz Ubeda, Hernández Pérez, & González Guerrero, 2016)

Una tercera tesis por Norman Altamirano, Marling Herrera y Gloria Parrilla, titulada *Administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de la cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre de 2014, en Cáritas Diocesanas Estelí*. El estudio es de tipo cualitativa, tomando como muestra a Cáritas Diocesanas de Estelí. Los principales resultados fueron que la institución no cuenta con manuales de gestión de riesgo crediticio que le proporcione mayor efectividad en la recuperación de los créditos urbanos en actividades comerciales.(Altamirano Talavera, Herrera Gutiérrez, & Parrilla Arosteguí, 2015)

Una cuarta tesis por Meyling Centeno, Katia Flores y Diana Herrera, titulada *Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016*. El objetivo de esta investigación fue evaluar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de la microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí. Este estudio tiene un enfoque cualitativo, tomando como muestra el área administrativa de la institución. Los principales resultados indicaron que las normas de control interno no siempre se cumplen en la microfinanciera, además ASODENIC no cuenta con formatos que comprueben las visitas realizadas a los clientes para comprobar el trabajo realizado por los promotores.(Centeno, Flores, & Herrera, 2016)

Una quinta tesis de Elva Paola TubónChasig para optar al título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, titulada *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la Cooperativa 21 de noviembre Ltda. De la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato*. El objetivo de esta investigación fue determinar como el inadecuado proceso crediticio incide por las Cooperativas de Ahorro y crédito de la Cooperativa 21 de noviembre Ltda. Este estudio tiene un enfoque cualitativo, tomando como muestra la Cooperativa 21 de noviembre Ltda, de la ciudad de Ambato. Los principales resultados indican que la mayor parte de los clientes se encuentran en una zona de tolerancia en donde aceptan el producto, pero al mismo tiempo no cumple con sus expectativas; las condiciones para acceder a un crédito no son las más adecuadas al igual que los montos de crédito; dentro del proceso crediticio están existiendo fallas tanto en la estructura del proceso como en los agentes de crédito. (Tubón Chasig, 2012)

Una sexta tesis para optar al título de Maestría en Administración de empresas por Luis Antonio Dávila Vásconez titulada *Diagnóstico y evaluación del proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, como propuesta para mejorar la gestión*. El objetivo de esta investigación fue diagnosticar y evaluar del proceso crediticio como propuesta para mejorar la gestión, que permita el mejor control del portafolio de crédito y que disminuya la morosidad del mismo. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, su muestra comprende la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora de la ciudad de Quito. Los principales resultados fueron que la estructura organizacional no posee una unidad de riesgo crediticio, deficiencia en la administración y una insuficiente rentabilidad de la cooperativa (Dávila Vasconez, 2010).

El séptimo estudio corresponde a un trabajo investigativo para optar a un Diplomado en Banca y Microfinanzas por Milenka Stephany Rodríguez Torrico, titulada *Proceso crediticio de un microcrédito para capital de inversión*. El objetivo de esta investigación fue realizar un análisis del proceso crediticio que faciliten el ascenso al financiamiento de un microcrédito para la repostería y pastelería Dulce Tentación para capital de inversión. Este estudio tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. Su muestra comprende la repostería y pastelería Dulce Tentación en la ciudad de Cochabamba en la localidad de Sacaba. Los principales resultados obtenidos indican que la repostería está en condiciones de acceder al microcrédito, ya que cuenta con los requisitos requeridos por la institución; se logró cumplir con la necesidad de adquisición del equipo industrial para hacer crecer el negocio. (Rodríguez Terrico, 2018)

Aunque se comprobó que existen investigaciones relacionadas al proceso crediticio, muchas de ellas no están enfocadas en las instituciones de microfinanzas, sino en otras instituciones financieras. En relación a estudios realizados a la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. están enfocados en la cartera de negocios o en la gestión de cobro, por lo que se puede afirmar que no se cuenta con una investigación detallada de cada una de las etapas que se llevan a cabo en el proceso crediticio en la sucursal Condega que es donde se enfoca el presente estudio.

1.2. Descripción del problema

La aparición de las instituciones microfinancieras en Nicaragua surgió entre finales de los 80 e inicios de los 90, debido a que se produjo un declive de la banca estatal de desarrollo, que constituía hasta ese entonces el principal medio de financiamiento al sector rural, particularmente a los pequeños productores a través de programas específicos. Con la posterior aparición de otros bancos estatales, incluyendo la institución orientada a los pequeños empresarios, quedaron vacíos que no fueron llenados por el surgimiento de la banca privada, lo cual favoreció el desarrollo paulatino, pero relativamente rápido de las nacientes instituciones de micro finanzas, hasta conformarse en una industria (Salgado & Pasos, 2009, pág. 7).

Una de las microfinancieras que surgió en ese período fue la Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE, S.A.) la cual se constituye como una fundación sin fines de lucro en 1993, con la entrada en vigencia de la Ley 769 de Fomento y Regulación de las Microfinanzas. (FUNDENUSE, 2017, pág. 2)

Actualmente FUNDENUSE S.A. opera en la zona noroeste del país, con una red de 19 puntos de venta (18 sucursales y una ventanilla) en 6 departamentos del país, siendo ellos Nueva Segovia, Jinotega, Madriz, Matagalpa, Boaco, León y Estelí, pertenecientes a la región norte, occidental y centro de Nicaragua.

Aunque FUNDENUSE, S.A. ha trabajado para mejorar el servicio al cliente, desde el año 2018 el país ha enfrentado crisis sociopolíticas y económicas que ha provocado afectaciones en el sector de microcréditos. Al analizar el proceso crediticio de FUNDENUSE, S.A. se puede identificar problemáticas en las diferentes etapas del proceso de gestión del crédito y que ponen en riesgo la sostenibilidad de la microfinanciera.

Una problemática presente en la etapa de solicitud de microcréditos de la sucursal Condega, es el re papeleo. Esto ocurre cuando el cliente decide renovar crédito y la institución solicita los mismos documentos que le demandan a los nuevos solicitantes de crédito, incurriendo en más tiempo, representando una demora en el proceso e inconformidad en los clientes.

Otro problema presente en esta etapa es la poca renovación de los créditos. Existen familias que han tomado la decisión de no continuar solicitando el servicio a la entidad, provocando una significativa reducción de la cartera de crédito, ya que en el año 2019 se contaba con un total de 1,200 clientes en cartera, pero para inicios de septiembre 2020 se redujo a solo 860 clientes.

Respecto a la evaluación y resolución del microcrédito en FUNDENUSE, S.A., debido a factores externos como la crisis sociopolítica y económica del país; además de la pandemia a nivel mundial, FUNDENUSE S.A. ha decidido reducir los períodos de pago a corto plazo pasando de un período de pago de 2 años, a 18 meses como máximo, además de otorgar montos inferiores a los que solicitan los clientes. En consecuencia, se ha reducido el volumen de los créditos, dejando a muchas personas sin la posibilidad de adquirir alguno de los productos financieros que la entidad ofrece.

La mora es otra problemática en la entidad, ya que año con año se ha venido incrementando, ocasionando gastos en cuanto a la etapa de seguimiento debido a que los promotores deben estar continuamente visitando a los clientes que han caído en mora para que cancelen el microcrédito.

Otra problemática que ha afectado a la microfinanciera en los últimos dos años es la falta de protocolos, ya que al no tener una filosofía preventiva la entidad ha recurrido a medidas como el despido de personal y eliminación de las comisiones a los colaboradores existentes, viéndose afectado los ingresos de estos.

En base a todas estas problemáticas es oportuno analizar cada una de las etapas que comprenden el proceso crediticio e identificar la magnitud de las afectaciones, para proponer estrategias que ayuden a la mejora del proceso y a la eficiencia de la microfinanciera.

1.3. Preguntas problemas

La ruta crítica que orienta esta investigación se delimita en las siguientes preguntas-problemas:

Pregunta central:

¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión de crédito en la micro financiera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega, durante el primer semestre 2020?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cuáles son las políticas de crédito que implementa la microfinanciera FUNDENUSE, S.A.?
2. ¿Cuáles son las características de los tipos de crédito en FUNDENUSE, S.A.?
3. ¿Cuáles son las estrategias de captación de clientes que ha establecido la microfinanciera FUNDENUSE en la sucursal de Condega?
4. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza FUNDENUSE para la evaluación de la garantía en la resolución del crédito?
5. ¿Cómo funciona el proceso de seguimiento y control de la gestión de cobro?
6. ¿Qué factores internos y/o externos han afectado el proceso de gestión de crédito?
7. ¿Qué iniciativas administrativas debería implementar la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. para fortalecer la gestión de cobro de créditos?

1.4. Justificación

El presente trabajo investigativo está basado en el proceso de gestión de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega, durante el primer semestre 2020, con el propósito de proponer un plan estratégico que contribuya a la sostenibilidad y eficiencia de la microfinanciera.

Se considera de mucha importancia el realizar este estudio ya que contribuirá a la mejora continua de la microfinanciera, minimizando los riesgos crediticios e identificando las prioridades, beneficiando a la entidad en la consecución de sus objetivos.

Esta investigación será de utilidad para la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., porque se le sugieren mejoras enfocadas en la fidelización de clientes y aumento del volumen de la cartera crediticia, beneficiando a las familias que desean optar por un microcrédito, en

especial aquellas dedicadas a la agricultura que buscan el financiamiento durante las temporadas de cosechas de granos básicos y/o hortalizas, también al sector MIPYME que con los años ha venido aumentando en el país, de la misma manera las solicitudes de financiamiento a los micro empresarios.

Este estudio es importante para los clientes de FUNDENUSE, S.A. porque les proporcionará una visión amplia sobre el estado actual de la microfinanciera, permitiéndoles identificar las fortalezas y debilidades que posee la entidad y las cuales deberán tener en cuenta en sus futuras solicitudes de crédito.

Este estudio es un aporte para el sector microfinanciero porque permitirá conocer la realidad de muchas entidades de microfinanzas y cómo éstas han logrado adaptarse para mantenerse en el mercado ofreciendo sus servicios. Además, se sugieren estrategias que reducen los errores o sobre-procesos en la gestión de crédito, solucionando muchas de las problemáticas que enfrenta la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., y que las demás entidades de microfinanzas pertenecientes a este sector también enfrentan.

Para la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí, UNAN-Managua) este estudio contribuye al fortalecimiento de su línea de investigación Gestión Empresarial, gracias a que aporta nuevos conocimientos en cuanto al proceso de gestión de crédito.

Así mismo, esta investigación será un referente para que estudiantes y docentes puedan utilizarla como una fuente de información que amplíe sus conocimientos en relación al proceso de gestión de crédito en microfinancieras.

Capítulo II. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General

Determinar el funcionamiento del proceso de gestión de crédito para el diseño de una estrategia enfocada en la mejora de la fidelización y del crecimiento de la cartera de clientes en la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega. Período 2019-2020.

2.2. Objetivos Específicos

1. Describir la organización y políticas de crédito que implementa la microfinanciera FUNDENUSE S.A., en la sucursal de Condega.
2. Analizar el desempeño de cada etapa de la gestión de crédito que desarrolla la microfinanciera FUNDENUSE S.A., en la sucursal de Condega en el período 2019-2020.
3. Valorar, desde la óptica de los clientes, el desempeño de cada etapa del proceso de gestión de crédito en la microfinanciera FUNDENUSE S.A., sucursal Condega.
4. Proponer una estrategia que contribuya al fortalecimiento de la fidelización y crecimiento de los clientes de la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., sucursal Condega.

Capítulo III. Marco Teórico.

En esta investigación se han determinado tres ejes teóricos que son: 1) Microfinancieras; 2) Microcréditos; 3) Proceso Crediticio; y 4) Clientes.

3.1. Microfinancieras

3.1.1. Concepto de microfinanciera.

Las microfinancieras son un campo que abarca la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros de vida, fondos de jubilación o transferencia a aquellas personas que, por su condición de pobreza y discriminación social, están normalmente excluidas de esa posibilidad. (Fernández, 2005, pág. 2)

Por otra parte, la Ley de Fomento y Regulaciones de las Microfinanzas en el Art. 4 define a las microfinancieras como: entidades de Microfinanzas constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas a los bancos y sociedades financieras, las cuales tienen como objetivo brindar servicios de microfinanzas (MEFCCA, 2011, pág. 2).

Otro aporte a tomar en cuenta es el de Delfiner (2006, pág. 4), quien establece que las entidades que llevan cabo actividades destinadas a la provisión de servicios a personas de escasos recursos, son denominadas instituciones microfinancieras (IMF), a las que se puede definir como toda organización -unión de crédito, banco comercial pequeño, organización no gubernamental financiera, o cooperativa de crédito- que provee servicios financieros a los pobres. Tales servicios incluyen financiamiento, instrumentos de ahorro y de pago, entre otros.

Catalina Rodríguez (2008, pág. 282) define el término microfinanciera de forma sencilla como “una institución que presta servicios microfinancieros, y que puede pertenecer o no al sector financiero”.

Las instituciones microfinancieras nacen de la necesidad de simplificar las operaciones, de tal forma que los costos del préstamo fueran proporcionales al reducido tamaño de los créditos. Al mismo tiempo, estas instituciones también se dieron cuenta que las personas a las que los microcréditos iban dirigidos, sí estaban dispuestas a pagar tasas de interés que cubrieran los elevados costos asociados a la concesión de multitud de pequeños créditos. Más aún, estos prestatarios podían y deseaban pagar tasas superiores a las del mercado, con el fin de poder tener acceso a un recurso que les estaba limitado: el capital. (Lacalle Calderón, 2001, págs. 122-123)

3.1.2. Importancia de las microfinancieras.

Ayuda en Acción, describe algunos de los logros que América Latina obtuvo mediante los micro-financiamientos otorgados a los sectores más afectados económicamente dentro de los países de Bolivia, Nicaragua, Perú, México, El Salvador, Honduras y Ecuador. Para esto estableció indicadores tales como: a) Cobertura de crédito, b) Mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios del crédito y c) Empoderamiento de los sujetos sociales. (Fernández, 2005, págs. 12-13)

Con respecto al primer indicador “Cobertura de crédito”, los logros más relevantes fueron (Fernández, 2005, pág. 12):

1. Los índices de clientes aumentaron considerablemente en cada uno de los países, debido a que sectores que antes no eran tomados en cuenta por las financieras lograron optar a estos pequeños créditos.
2. El número de microfinancieras aumentó en consecuencia del volumen de solicitudes de créditos.

Mejoramiento de la calidad de vida (Fernández, 2005, pág. 13):

1. Se registraron avances en el mejoramiento del bienestar individual y familiar.
2. Ha contribuido al financiamiento de pequeños negocios en los ámbitos de la producción, el comercio, los servicios; lo cual vino a contribuir de manera significativa los empleos y a aumentar la renta familiar.

3. Gracias a los micro-financiamientos se han ayudado a resolver problemas de emergencia en cuanto a salud, gastos fúnebres, accidentes, entre otros.

Empoderamiento de los sujetos sociales (Fernández, 2005, págs. 13-14):

1. Los microcréditos han contribuido al posicionamiento de las organizaciones comunitarias.
2. Mejoramiento de su capacidad de propuesta y negociación ante el estado y la sociedad en general.
3. Ha contribuido al empoderamiento de mujeres.

Por otra parte, Inglada(2015, págs. 96-97)afirma que los objetivos de las microfinancieras en general son erradicar la pobreza a través de la recuperación económica de los más necesitados y lograr que tengan acceso a los servicios de salud, educación y promoción básicos. Ello implica una mejora de la renta familiar, la seguridad de una atención sanitaria suficiente y la posibilidad de que los hijos tengan, a través de la educación, un mejor futuro. Aunque los movimientos de cooperación en general y las microfinancieras en particular aún no han logrado estos objetivos en toda plenitud, están en el camino correcto para lograrlo.

Las Historias y logros de estas instituciones demuestran la importancia de abordar el crédito microempresarial y el desarrollo de sistemas financieros conjuntamente. Si existen técnicas para dar servicio a microempresas sobre una base que aborde la viabilidad comercial, es importante promover promociones en las que esas técnicas puedan aplicarse ampliamente. Dado el vasto número de pobres que carecen de acceso a los servicios financieros, la aplicación de estas técnicas podría provocar resultados impresionantes. (Otero & Elisabeth, 1998, pág. 44)

3.1.3. Tipos de microfinancieras.

Según Lacalle(2001, págs. 132-133) las microfinancieras operan según el tipo de metodología, destacando los siguientes:

1. Los grupos solidarios

Un grupo solidario es un conjunto de entre cinco y ocho personas, unidas por un vínculo común, generalmente vecinal o de amistad, quienes se organizan en grupo con el fin de obtener un pequeño crédito que será dividido entre todos los miembros del grupo.

El éxito de esta metodología se basa fundamentalmente en la utilización de las garantías mutuas, es decir, los propios miembros actúan como garantía, ejerciendo presión para que los reembolsos se efectúan correctamente. Si por cualquier motivo alguno de ellos tuviera dificultad para resolver el préstamo, el resto tendría que hacerse cargo, ya que la responsabilidad es conjunta, y si no cumplen, ninguno de los miembros podrá recibir un crédito futuro.

2. Los Bancos Comunales

Esta metodología, denominada originalmente VillageBanking, fue creada por John Hatch Fundador de FINCA Internacional. Un banco comunal es un grupo de entre 30 y 50 personas de una misma comunidad, generalmente mujeres, que se unen para garantizarse mutuamente los préstamos individuales recibidos, para favorecer el ahorro y para prestarse apoyo mutuo³.

3. Los préstamos individuales

Se trata de una metodología más sencilla y también más común. En este caso, el préstamo es solicitado por una única persona. La petición se basa en las necesidades de la propia persona. Ella es la que tendrá que cumplir todos los requisitos y será la única responsable ante la institución a la hora de la devolución de los fondos. Una ventaja interesante es que el préstamo se adapta a la capacidad de pago y a las características del cliente.

4. Las Uniones de Crédito

Son instituciones financieras cooperativas. Se trata de un conjunto de personas, con un vínculo común que, unidas voluntariamente, buscan mejorar su acceso a los servicios financieros y su común desarrollo económico y social. Como cooperativas, son propiedad

de sus miembros y están dirigidas por éstos de forma democrática. Los miembros, es decir, todos aquellos que poseen una cuenta de ahorro en la institución y por tanto pueden solicitar un préstamo, son los que toman las decisiones sobre las tasas de interés, los plazos y el resto de políticas. Esto a diferencia de las otras metodologías, en las que los clientes no tienen nada que ver con los que dirigen la institución:

5. Los Fondos Rotatorios

Es una metodología utilizada principalmente por las asociaciones de ahorro y crédito rotatorio (ROSCAS). En este tipo de metodología, un grupo de personas con un nexo común se unen cada cierto tiempo, una vez a la semana o una vez al mes para aportar a un fondo de ahorro común una determinada cantidad de dinero, la cual acumulada a las anteriores aportaciones se irá repartiendo por turnos entre todos los miembros de la asociación. Siempre debe haber un responsable o líder del grupo, el cual se tendrá que ocupar de recolectar y cuidar los fondos. Lo normal también, es que el líder del grupo sea el primero en recibir los fondos. La filosofía detrás de este tipo de instrumento es la auto-alimentación del fondo. Gracias a la devolución de los préstamos concedidos junto con los intereses causados, el fondo, si está correctamente gestionado, podrá tener una duración ilimitada.

Al final Lacalle (2001, pág. 133) afirma que las diferencias entre los distintos tipos de metodologías no son tan grandes. Todas ellas descansan en un factor común: la búsqueda de métodos innovadores para reducir los costos administrativos y de operación, y para continuar con el acercamiento a este tipo de clientes.

Otra clasificación la proporciona Bucheli(2004, págs. 17-18), clasificando a las instituciones de microfinanzas de la siguiente manera:

- 1. Fondos rotatorios de ahorro y crédito:** Estas son asociaciones surgidas a nivel mutualista para sacar a poblaciones rurales del universo de la usura. Son constituidas por grupos de personas que pertenecen a un mismo grupo social o están ligados por un interés común.
- 2. Cooperativas de ahorro y crédito:** Son instituciones que se estructuran para promover el desarrollo de las áreas rurales con la contribución de fondos públicos o privados y

asistencia técnica por parte de donantes extranjeros. Estas instituciones son propiedad de sus dueños, los que también son sus administradores.

3. **Cajas de ahorro:** Autorizadas a captar recursos, pero no a otorgar préstamos.
4. **Bancos públicos o privados de crédito rural:** Utilizan metodologías y técnicas de selección que demandan garantías patrimoniales que, especialmente los pequeños productores no poseían.
5. **ONG's:** Son especializadas en microcrédito, que requieren de fondeo externo para su operación ya que no cuentan con la posibilidad de captar ahorros públicos.
6. **Banca de segundo piso:** Establecidas con líneas de crédito específicas para microempresas que son canalizadas a través de Cooperativas y ONG's especializadas.

3.1.4. Organización de las microfinancieras

Según la Constitución Política de Nicaragua, las Instituciones de Microfinanzas (IMF) de carácter mercantil y las entidades sin fines de lucro, deberán cumplir con las disposiciones del Código de Comercio cuyo decreto de promulgación fue publicado en La Gaceta, Diario oficial No. 248 del 30 de octubre de 1916 y de la Ley No 147, Ley General de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 102 del 29 de mayo de 1992, según corresponda. En el caso de constituirse bajo la figura sociedades anónimas, las acciones deberán ser nominativas e inconvertibles al portador y estar totalmente suscritas y pagadas.(MEFCCA, 2011, págs. 15-16), incluyendo:

Representación Legal

Cada una de las IMF acreditará a su representante legal ante la CONAM I, de conformidad a lo establecido en su acto constitutivo, estatutos y demás normativas internas de las IMF.

Integración de la Junta Directiva

La junta directiva es electa por la Asamblea General de la institución en la forma establecida en sus estatutos. Estará integrada por un mínimo de cinco miembros propietarios y el número de suplentes que determinen sus estatutos. Los directores durarán en el cargo un período no menor a un año ni mayor de tres años, pudiendo ser reelectos. La Junta Directiva deberá reunirse obligatoriamente al menos una vez al mes.

Requisito para ser un miembro de la Junta Directiva

Podrán ser miembros de la Junta Directiva de una IMF las personas naturales o jurídicas que sean accionistas o miembros de dicha institución, según el caso. Las personas naturales no podrán ser menores a treinta años de edad al día del nombramiento y de reconocida honorabilidad; de ellos, al menos uno deberá ser de reconocida competencia profesional afín a la naturaleza microfinanciera de estas entidades. En el caso de las personas jurídicas, estas ejercerán el cargo a través de un representante que cumpla con los mismos requisitos y que será responsable personalmente y en forma solidaria con su representada por sus actuaciones.

3.1.5. Políticas de las microfinancieras en Nicaragua

Blijdenstein (2002, pág. 42) presenta un esquema propuesto y acordado entre las instancias legislativas, la Superintendencia y ASOMIF descansa en una serie de elementos, que en resumen son:

- a) Las entidades microfinancieras no captarán recursos del público;
- b) Se creará una Comisión Reguladora de las entidades microfinancieras, presidida por el Superintendente de Bancos, con participación del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) y de la asociación de instituciones microfinancieras.
- c) La Comisión aprobará – entre otros – las normas prudenciales, contables, de funcionamiento, registro y sanciones aplicables, así como los estatus, reglamentos y organización del sistema de calificación y supervisión de las entidades microfinancieras.
- d) Las entidades microfinancieras, a través de su organización gremial, propondrán las normas prudenciales, contables, de funcionamiento, así como las sanciones para su discusión y aprobación en la Comisión;

- e) El sistema de Calificación y supervisión será operado a través de la Asociación gremial de las instituciones microfinancieras, o de las Firmas Auditoras Especializadas contratadas para este fin;
- f) Los costos de operación de la Secretaría de la Comisión serán cubiertos por las entidades microfinancieras a través de su organización gremial.

Esencialmente se trata de un esquema que amerita las siguientes anotaciones (Blindenstein, Nusselder, & Rosales, 2002, pág. 42):

- a) El sistema se halla en su forma básica entre las modalidades, arriba discutidas, de B. (Autorregulación) y C. (Autorregulación y Supervisión delegada), con el énfasis en la parte autorreguladora. En el análisis de las modalidades se ha señalado el riesgo de conflictos de intereses que puedan surgir en el manejo del sistema, la formulación y sobre todo la aplicación de las normas;
- b) Por otra parte, se nota la participación – directa o indirecta – de la Superintendencia de Bancos en una Comisión Reguladora. Anterior se hizo referencia al carácter no universalmente aceptado, de que la entidad reguladora estatal esté involucrada en un sistema de regulación y supervisión prudencial de instituciones de microfinanzas que solo otorgan créditos. No está comprobado que estas actividades afecten el interés público de depositantes de ahorro en el sistema, ni que la quiebra eventual de un intermediario amanece la integridad del sistema de pago.
- c) La cuestión fundamental es hasta qué grado se considera deseable que las entidades microfinancieras se separen por la vía legal, y por ende de difícil modificación, de servicios de ahorro, quedándose así excluidas de una función vital en el desarrollo de su industria; y
- d) El financiamiento del esquema de regulación y supervisión correrá por cuenta de la organización gremial, que a su vez deberá de establecer un mecanismo para trasladar el costo a las intermediarias supervisadas.

Los puntos anteriores representan interrogantes claves en cuanto a la arquitectura del sistema planteado, esencialmente porque: a) se propone lo que se desaconseja desde el punto de vista

teórico (la supervisión prudencial de intermediarias que solo ofrecen créditos, en la que participa la Superintendencia, como también la supervisión bajo el control compartido e indirecto de las intermediarias supervisadas) y b) no se propone lo que sí se aconseja por parte de los observadores externos (mayor libertad en la oferta de servicios de ahorro a nivel local, y un esquema de pago en la supervisión, compartido directamente por las propias instituciones supervisadas). (Blindenstein, Nusselder, & Rosales, 2002, pág. 42)

3.2. Microcréditos

3.2.1. Definición de microcréditos.

Créditos de pequeño monto, hasta por un máximo equivalente a diez veces el Producto Interno Bruto per cápita del país, destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, vivienda y servicios, entre otros, otorgados a personas naturales o jurídicas que actúan de manera individual o colectiva, con negocios propios o interés de iniciarlos, y que serán devueltos principalmente con el producto de la venta de bienes y servicios del mismo (MEFCCA, 2011, pág. 2)

De acuerdo con lo desarrollado en la Conferencia Internacional sobre Microcrédito en Washington, DC, el microcrédito consiste en programas de concesión de pequeños créditos a los individuos que alcanzan los más altos índices de pobreza, para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos para mejorar su nivel de vida y el de sus familias. (Patiño, 2008, pág. 44)

También Patiño (2008, pág. 41) afirma que el microcrédito se ha convertido en uno de los mecanismos más efectivos para combatir la pobreza en el mundo. El tema ha sido tratado en diversos foros de los más importantes organismos internacionales en los que se ha consolidado la intención de crear las condiciones necesarias para que el microcrédito logre una cobertura mínima que permita que los países con bajos niveles de desarrollo mejoren sus indicadores y alejen a sus habitantes de la línea de la pobreza. Son varias las experiencias que se han presentado a lo largo del mundo con diversos resultados, los cuales dependen fundamentalmente de la estrategia que se utilice para su implementación y de la definición de la población a la cual se haga objeto del otorgamiento. El análisis de los casos de

implementación del microcrédito en el mundo proporciona un importante marco de referencia para aquellos países que aún no lo han hecho o lo han hecho de manera incipiente.

El microcrédito es un instrumento financiero que se sustenta sobre una idea sencilla pero eficaz “otorgar pequeños préstamos a los pobres”; es decir, a las personas excluidas de los canales o sistemas financieros tradicionales. (Bucheli & Román, 2004, pág. 15)

3.2.2. Principios de los microcréditos

Según Bucheli (2004, págs. 20-21) existen siete principios sustentan la implementación de una metodología de microcrédito individual urbano o rural:

1. **Levantamiento In Situ de la información:** Esta actividad permite la estructuración de información de estados financieros (Balance general, Flujo de caja y Hoja de trabajo rural) y evaluación de crédito.
2. **Análisis integral de la actividad económica y núcleo familiar:** En la microempresa resulta difícil separa los flujos de la actividad económica y de la unidad familiar. Así, la decisión de concesión de crédito debe basarse en el análisis conjunto del negocio y la familia, especialmente en la estructura del flujo de caja.
3. **Garantías:** El rol de la garantía es secundario en la recuperación de microcrédito. Su objetivo es ser una herramienta conminatoria, que aliente el repago del crédito. Así, las garantías pueden ser bienes muebles o inmuebles de fácil consecución y con un alto valor de reposición para los clientes, provenientes tanto de la actividad económica como de la unidad familiar. Para que las garantías sean eficientes, la IMF deben hacerlas cumplir rigurosamente de ser el caso.
4. **Relación con el crédito:** En el microcrédito individual la relación entre el promotor de crédito y el cliente es personalizada. Esto, permite obtener un elevado nivel de información antes y después del crédito, con el fin de detectar riesgos en la concesión y recuperación. Adicionalmente, la prestación de un servicio de alta calidad crea un

sentido de pertenencia de la IMF, lo cual permite establecer una relación de largo plazo con los clientes.

5. **Principio de crecimiento:** A medida que la relación crediticia avanza y se fortalece sobre la base de un buen historial de pagos, la IMF disminuye la asimetría de información respecto del cliente, ante lo cual puede ampliar montos y plazos en función de sus necesidades. Este incremento no debe ser automático, por el contrario, requiere un seguimiento de la situación financiera del cliente y de su capacidad de pago.
6. **Seguimiento de cartera:** En el microcrédito individual los oficiales de microcrédito realizan un monitoreo constante de los clientes, en busca de señales que alerten sobre dificultades de recuperación de créditos. De esta forma, la IMF logra manejar eficientemente los riesgos derivados de la insuficiencia de garantías monetizables. En caso de incumplimiento, la IMF aplica recargos por mora y gestión de cobranza.
7. **Incentivos:** Las remuneraciones basadas en la productividad de los promotores de crédito permiten un alto nivel de calidad de cartera y de rentabilidad, factores que apoyan la sostenibilidad de IMF. Los incentivos se otorgan en base al nivel de colocación alcanzada, el nivel de la cartera administrado, y el nivel de morosidad de cartera.

3.2.3. Ventajas y desventajas del microcrédito.

3.2.3.1. Ventajas del Microcrédito

Según Toala (2009, pág. 8) consideran que el microcrédito posee las siguientes ventajas:

- El financiamiento se realizará en condiciones de mercado muy competitivas y con menores riesgos de selección adversa.
- Este puede ser utilizado de distintas maneras: para capital de trabajo, emisión de garantías de participación y cumplimiento, apertura de cartas de crédito, aceptaciones bancarias, transferencias al exterior, desembolsos en efectivo y mejora de capacidad productiva.
- Se puede cancelar periódicamente su línea de crédito y reusar la parte disponible en ella sin tener nuevas solicitudes.
- El límite está determinado por el monto máximo del crédito, no por limitaciones de tiempo. No se está obligado a cancelar el crédito en un período determinado por anticipación, como un año o X número de meses.
- El monto pre-aprobado agiliza la solicitud de fondos y otorgamientos de inversión de nuevos créditos sólo con la actualización de información cuando se requiera.
- El crédito también puede estar avalado por instrumentos de inversión como cuentas de ahorro, CD, cuentas de seguro o activos de fácil liquidación.

El microcrédito se ha impulsado mundialmente como un instrumento que contribuye a abatir la pobreza; se trata de nuevos esquemas para recuperar la dimensión ética y humana de las actividades económicas y establecer así nuevos principios para la puesta en práctica de modelos económicos alternativos al capitalismo neoliberal, como es el caso de la economía solidaria, dentro de la cual destacan las microfinanzas como un importante elemento de la estrategia de dinamización social de las economías locales cuyo objetivo es el incremento de la renta familiar y del bienestar de las personas. (Sampayo Paredes & Hernández Romero, 2008, pág. 142)

Martínez(2008, pág. 99) afirma que las instituciones de microfinanzas se han convertido en una de las estrategias para el alivio de la pobreza que ha logrado mayor aceptación durante los últimos años por parte de los organismos internacionales, siendo la exitosa experiencia del Grameen Bank, fundado en 1976 en Bangladesh, un factor determinante. Para enero del 2008 el banco tenía 12 mil empleados, 2488 sucursales que daban servicio a 80,949 aldeas y 7,4 millones de prestatarios, con una tasa de recuperación de préstamo de 98%. Tan

positivo fue el impacto del Grameen Bank que la experiencia se repitió en diferentes partes del mundo.

También Martínez (2008, pág. 100) que la mayoría de los estudios sobre las instituciones microfinancieras muestran que el microcrédito tiene efectos positivos en el alivio de la pobreza al incrementar el ingreso y el consumo de las familias pobres, mejorando el nivel nutrición, dándole mayor sentido de empoderamiento. Por último, detalla que fomenta la participación, la autoestima y la solidaridad entre los pobres, propiciando la consolidación de la identidad colectiva de la comunidad. De esta manera la comunidad se plantea emprender proyectos propios y buscar salidas del problema de la pobreza, asumiendo responsabilidades en lugar de depender exclusivamente de aportes del gobierno. Adicionalmente, la participación de los beneficiarios en la Instituciones Microfinancieras les permite desarrollar habilidades gerenciales y hábitos de ahorro.

Littlefield(2003, pág. 2) afirman que el microfinanciamiento permite a los pobres proteger, diversificar e incrementar sus fuentes de ingresos, la ruta esencial para salir de la pobreza y el hambre. La capacidad para obtener una pequeña cantidad de dinero para aprovechar una oportunidad comercial, pagar una matrícula escolar o cubrir una brecha en el flujo de efectivo puede constituir un primer paso para quebrar el ciclo de la pobreza. De igual forma, las unidades familiares pobres utilizarán una cuenta de ahorros segura y conveniente que les permite acumular suficiente efectivo para adquirir activos como materiales para una pequeña empresa, reparar un techo que gotea, pagar servicios de atención de la salud, o enviar a más hijos a la escuela.

El microfinanciamiento también ayuda a salvaguardar a las unidades familiares pobres de la extrema vulnerabilidad que caracteriza su vida diaria. Los préstamos, el ahorro y los seguros contribuyen a nivelar las fluctuaciones en el ingreso y a mantener los niveles de consumo, incluso en períodos desfavorables. La disponibilidad de servicios financieros permite amortiguar emergencias repentinas, riesgos comerciales, recesiones estacionales, o acontecimientos como inundaciones o muerte de un familiar, aspectos que pueden empujar a una familia pobre a la miseria.

3.2.3.2. Desventajas del Microcrédito

Martínez (2008, pág. 102) expone que un problema o desventaja es: a) las IMF trabajan con grupos objetivo seguros, no los más pobres, para poder recuperar los fondos; b) hay tendencia a ser paternalista y desconfiado con los más pobres; c) identificar y llegar hasta los más pobres requiere mucho tiempo; d) ambientes macroeconómicos inestables afectan el potencial de ahorro y el crecimiento del microcrédito; e) los más pobres usualmente rechazan el microcrédito porque no quieren asumir riesgos y f) criterios inflexibles tales como prestar a grupos, pagos iniciales del préstamo o requerimientos de colateral. A todo esto, hay que añadir el peligro de utilizar el programa para hacer clientelismo político.

Por su parte Toala (2009, págs. 8-9) resume las desventajas en dos puntos, la dependencia en la información actualizada y veraz, y la reducción del mercado potencial.

- Dependencia en la información actualizada y veraz; los créditos son otorgados considerando los datos que proporciona el sujeto de crédito en el momento que solicita el mismo, es decir que no se basa en información histórica.
- Reduce el mercado potencial; cuando el ejecutivo analiza la información de una empresa y determina que está no está en posibilidades de pagar la obligación le niega el crédito.

3.2.4. Funcionamiento de los microcréditos.

Inglada (2015, pág. 92) plantea ahora que para que este sistema funcione se dan una serie de condiciones que deben cumplir las partes. En primer lugar, desarrollar una disciplina tanto por parte del cliente como de la institución; disciplina del cliente en utilizar el crédito en lo acordado y disciplina de responsabilizarse de que esta inversión implique trabajar y desarrollar el proyecto. También disciplina en el gasto, cumpliendo las cantidades y períodos de devolución acordados. El pago de los intereses y las cuotas convenidas es uno de los puntos neurálgicos de las microfinanzas en general y los microcréditos en particular.

La disciplina por parte de la institución implica el estudio de los intereses que se van a cobrar en cada sector y operación (de ello depende la sostenibilidad del sistema), el seguimiento de dichas operaciones y de las devoluciones. También es su responsabilidad cubrir en lo posible las demandas generadas en el entorno que se mueve y la creación de los productos que

puedan necesitar los clientes en el devenir de sus microempresas.(Inglada, Sastre, & de Miguel Bilbao, 2015, pág. 92)

En resumen, los microcréditos son herramientas diseñadas para que los más pobres puedan crear los instrumentos que les permitan salir de la pobreza. Los créditos son pequeños cuantitativamente, pero tampoco se les exigen garantía en la mayor parte de los casos. Frecuentemente se conceden por menos de un año y es este período la duración máxima en la mayoría de las ocasiones. Las tasas de interés son superiores a las de la banca comercial, lo que permite rentabilizar las organizaciones dedicadas a este tipo de finanzas, ya que el hecho de que los clientes sean muchos y de poco volumen encarece el coste de gestión. Consecuentemente, los periodos para el pago de los intereses y la amortización son cortos. (Inglada, Sastre, & de Miguel Bilbao, 2015, pág. 92)

3.3. Proceso Crediticio

3.3.1. Concepto de proceso crediticio

La definición de un proceso de crédito óptimo implica, conseguir un equilibrio adecuado entre los costes inherentes al análisis de cada crédito y los costes en términos de riesgo, diferenciar procesos en función del nivel de riesgo de cada operación y, establecer una relación directa entre la intensidad del análisis y el potencial de pérdida. Utilizar sistemas internos de calificación permite diferenciar las operaciones en función del riesgo implícito, constituyendo el punto de partida para el desarrollo de un proceso de crédito óptimo, así, a menor riesgo de la operación, el procedimiento debe ser más simple y rápido, a mayor riesgo será más complejo y exigirá mayores recursos (analistas más experimentados, mayores requerimientos de información, etc.). Considerar el nivel de riesgo para definir el proceso de crédito aportará considerables ventajas para la entidad, tanto en términos de costos como en mejora del servicio prestado en relación con la velocidad de respuesta. (Ariza & Galán, 2010, pág. 25)

El proceso crediticio es el conjunto de etapas que organizan las actividades de la institución en torno a un crédito, abarca el “ciclo de vida” del mismo, desde antes del contacto inicial

con el cliente o beneficiario, hasta el cobro total o parcial de las acreencias. (Ruíz Ubeda, Hernández Pérez, & González Guerrero, 2016, pág. 38)

Proceso crediticio es un conjunto de actividades de trabajo ordenadas y relacionadas entre sí con la finalidad de gestionar un crédito desde antes de la otorgación hasta después de la gestión de cobranza al cliente. (Tubón Chasig, 2012, pág. 27)

3.3.2. Etapas del proceso crediticio.

Etapa 1. Promoción de créditos

La promoción se define como el conjunto de acciones y estrategias aplicadas con el fin de dar a conocer un producto o informar de sus beneficios, consiste en hacer visible un producto a ojos de los posibles consumidores (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 6).

Rodríguez (2018, pág. 6) expone que se debe identificar y definir el nicho de mercado, Indagar sobre la concentración de los clientes potenciales, ya sea en mercados focalizados o negocios periféricos. Cuando un Asesor de Créditos, no posee cartera e inicia de cero, el mayor tiempo efectivo debe dedicárselo a la promoción, si posee cartera debe elegir un día a la semana para trabajar en esa actividad. Debe existir disciplina, orden, metodología de la actividad y sobre todo controles de los negocios visitados. Siendo fundamental en el proceso crediticio, el contacto se realiza mediante visitas y llamadas a cliente antiguos de la institución. Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos, son informados a través de diferentes medios (folletos, trípticos, material, etc.)

Por su parte Dávila (2010, pág. 75) expone que, en función de los planes de marketing, la gerencia podrá establecer estrategias de venta de los productos mediante la visita directa a empresas públicas o privadas en las que laboren potenciales clientes de los créditos de consumo y formalizar convenios institucionales mediante los cuales se comprometen a la retención de los pagos para la amortización de créditos.

Etapa 2. Integración y solicitud de créditos.

En esta etapa al cliente se le debe solicitar previamente algunos requisitos generales, para poder realizar una correcta valoración, antes de realizar la respectiva solicitud de créditos. Las mismas nos ayudan a tener una idea más clara respecto a los datos del cliente. Con la cédula de identidad se podrá verificar los datos generales del cliente, edad, estado civil, entre otros. Y se podrá cortejar la misma información con los diferentes mecanismos de control tanto internos como externos. (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 7)

Rodríguez (2018, pág. 7) expone que, una vez realizada la consulta en la central de riesgos y en la BIC, se contará con los antecedentes del cliente en otras IMF (si los tiene), revisando sus comportamientos de pago, el endeudamiento obtenido, las garantías que mantiene, la actividad económica a la que se dedica, entre otras. En caso de tener antecedentes negativos se podría rechazar la solicitud. También ofrece una lista de requisitos que regularmente son solicitados por las instituciones financieras:

Requisitos básicos generales (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 7):

- Fotocopia de cédula de identidad vigente.
- No presentar antecedentes negativos en los informes confidenciales de la central de riesgos de ni en el Buro de Información Crediticia.
- Factura de servicios básicos.

Si cumple con todo lo anterior descrito adicionalmente deberá presentar (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 7):

- Tener una antigüedad mínima de un año en el oficio.
- Demostrar voluntad y capacidad de pago, mediante evaluación económica.
- En caso de tener deudas en otras entidades financieras, la última boleta de cancelación.
- Respaldo patrimonial.

El formulario de solicitud de crédito está diseñado para obtener información clara respecto al cliente y a los participantes de la operación de crédito, en el mismo se consignan los datos básicos en cuanto al entorno familiar y a las actividades declaradas. Paralelamente se debe realizar los croquis y la respectiva vista en cuanto a los domicilios como a sus fuentes

laborales, es importante la visita para poder cerciorarse de la veracidad de la información de esa manera será más fácil poder mitigar cualquier tipo de riesgo que pudiese emerger en la etapa de evaluación.(Rodríguez Terrico, 2018, pág. 8)

Carbajal(1989, págs. 14-15) define esta etapa como la encargada de recibir las solicitudes del crédito, así como la encargada de proporcionar información relacionada con el estado del trámite. También afirman que es aquí donde se orienta e instruye al solicitante sobre los requisitos exigidos para la obtención de los diferentes tipos de préstamos. Una vez presentada la solicitud con la documentación sustentadora, el representante constatará la colocación del sello de recibido y fecha en todos los ejemplares, incluyendo la copia que le corresponde a la institución.

Etapa 3. Evaluación y resolución de los créditos.

Es la primera fase del análisis del crédito y tiene como objetivo general: Conseguir la información para el análisis y evaluación de la voluntad y capacidad de pago del solicitante y al mismo tiempo busca minimizar el riesgo crediticio, estrechar los vínculos con el cliente (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 8).

Apreciar la importancia verdadera del negocio en la unidad económica, la amplitud del local, la cantidad y calidad de los inventarios, de los vehículos, de la maquinaria, de las instalaciones; el orden y limpieza, que relevan el cuidado que se pone en el manejo del negocio. Appreciar la actitud de los miembros de la actividad económica. La visita es una buena oportunidad para averiguar los problemas que afectan a la unidad económica, las dificultades que tiene para las ventas, la fabricación, modos de distribución, vacíos de la unidad económica donde se descubren los problemas potenciales de repago. No existe un orden de importancia de los temas a tratar, todos son prioritarios y se complementan, el Asesor de Crédito debe ganarse la confianza del cliente. Es importante hacer saber también al cliente que la calidad de información que nos brinda influye para estimar con el menor grado de error las condiciones del crédito (monto, cuota, plazo etc.). Algunos clientes pueden mostrarse escépticos, tímidos o muy listos, cuando esto suceda el Asesor deberá tratar de

hacerle comprender que la EIF le asegura estricta confidencialidad de la información que nos está reportando. El Asesor de Crédito debe utilizar su sentido común para cruzar con preguntas críticas la consistencia de la información (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 8).

Debe tener suficiente tino para averiguar las cosas importantes; para tal efecto debe ser consciente que el cliente no tiene información preparada mentalmente. En el transcurso de la visita se le hará conocer al cliente que la relación crediticia se inicia preferentemente con plazos cortos (procurando la mayor rotación de los recursos) y algunos aspectos de la filosofía crediticia (especialmente la relación crediticia de largo plazo). Debe realizarse una evaluación exhaustiva, independientemente del monto solicitado. Esta evaluación debe reflejar la situación real de la unidad familiar y empresarial. Análisis de Documentos y Requisitos, sabiendo que no existe documentación que respalde la actividad, se debe analizar detalladamente: el disponible, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, préstamos, ventas, compras, gastos de la actividad, gastos de la unidad familiar. (Rodríguez Terrico, 2018, págs. 8-9)

En la visita al negocio y domicilio, el Asesor de Créditos tiene que ser muy observador cuando levante inventario de bienes, valorándolos en función de la venta, observando su estado y condición. Experiencias del cliente, apertura para brindar información, disposición en aceptar condiciones de la institución, ubicación de la vivienda y negocio, referencias comerciales, pago de servicios (electricidad, teléfono agua, alquiler etc.), referencias de vecinos o clientes y estabilidad familiar (Rodríguez Terrico, 2018, págs. 8-9).

Rodríguez (2018, pág. 14) también expone que en esta etapa se realiza la presentación de su operación propuesta ante un comité de créditos, debe hacer un análisis de los elementos cuantitativos y cualitativos del negocio y cliente, brindar una explicación clara de los estados financieros, realizar un análisis de la unidad familiar, analizar riesgos.

En el comité de créditos se realiza los siguientes pasos: (Rodríguez Terrico, 2018, págs. 14-15)

- Se analiza la consistencia de la propuesta, mediante cruces de información.
- Verifican los informes confidenciales, antecedentes crediticios, razonabilidad de la propuesta, mediante cruces de información

- Verifican los informes confidenciales, antecedentes crediticios, razonabilidad de la propuesta y valoración del riesgo, capacidad de pago.
- En caso de tener observaciones, rechaza la carpeta para un segundo comité de créditos, solicitando las aclaraciones que crea correspondientes.
- Se realiza las respectivas correcciones, sustentando su operación propuesta.
- En comité de créditos se aprueba la operación propuesta, dando una opinión favorable y autorizando que pase a instancia de desembolsos.

Etapa 4. Otorgamiento de créditos.

En esta etapa generalmente es realizada por el área de operaciones, aunque en algunas entidades financieras por la dualidad de funciones, es efectuada por la misma área comercial. Una vez que la operación fue aprobada en comité de créditos pasa al área operativa quienes se encargan de verificar: (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 15)

- La documentación de la carpeta de créditos debe estar completa y con sus respectivos respaldos patrimoniales.
- En caso de existir observaciones devuelven la carpeta al funcionario de créditos para su respectiva corrección.
- Revisar que los datos de todos los participantes del crédito se encuentren registrados en la base de datos del banco sin ninguna observación, con mayor atención en los datos sensibles (Nro. De Carnet de Identidad, nombres, direcciones legales y de negocio, entre otros) se encuentren correctamente registrados.
- Imprime contratos de créditos, plan de pagos, seguro de desgravamen, coteja los mismos con el carnet de identidad, si no tiene observaciones solicita la firma de los clientes. Los direcciona ante un Notario de fe Pública, para que realicen los respectivos conocimientos de firmas.
- Realiza la liquidación del crédito para confirmar según la tasa de interés, el valor de la cuota y los descuentos generados por estudio de crédito si aplica el valor que se le cobra el desembolso.
- Luego procede a desembolsar bien sea en cheque, efectivo o depósito según como lo haya solicitado el cliente.

Etapa 5. Seguimiento y evaluación de los clientes.

Inicialmente el seguimiento se realiza para verificar el correcto uso de los fondos. En la visita de seguimiento, el asesor debe reforzar lo que espera del cliente “Pago puntual del crédito”. Las visitas de seguimiento, se deben aprovechar para que el cliente referencie a potenciales clientes. Un buen seguimiento asegura una relación a largo plazo con el cliente. Aproveche para realizar la venta cruzada (servicios, otros productos). En este negocio el seguimiento es determinante e imprescindible. Se debe visitar a los clientes con cierta frecuencia, para verificar el levantamiento de información y la visita del asesor de crédito, con esto se pueden tomar medidas correctivas inmediatas. Al momento del desembolso se puede entrevistar con el cliente y cruzar información (Rodríguez Terrico, 2018, pág. 15).

Es responsabilidad de la empresa proveer las herramientas y estrategias necesarias que faciliten la labor de seguimiento y cobranza de los saldos vencidos (Dueñas Guadron, 2007, pág. 186).

Dueñas (2007, pág. 186) menciona algunas medidas a tomar en cuenta:

- Deberá hacerse una clasificación de los clientes según el historial de pagos que presenten.
- La empresa deberá asignar un cobrador, o los que considere necesarios; para realizar la gestión de cobro a domicilio.
- El área de cobros deberá realizar recordatorios a los clientes a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos enviados, de 3 a 5 días antes del vencimiento del crédito (o el período que establezca la empresa).
- Emitirse estados de cuenta a los clientes, los cuales pueden ser repartidos por el mensajero o cobrador.
- La empresa podrá otorgar períodos de gracia de hasta un mes, cuando el cliente se considere muy bueno.
- Los productos a comercializar deberán ser de óptima calidad, para evitar la inconformidad de parte de los clientes, lo cual podría ocasionar que falten a sus obligaciones de pago.
- Puede mantenerse una política de incentivos a buenos clientes, para lo cual se le ofrecerán descuentos o incrementos de límite (respaldados), por ejemplo; con el fin

de incrementar sus compras y generar la publicidad personal que hagan de la empresa.

- Además de que comprometerá al cliente a cuidar aún más su récord crediticio con la empresa, para poder tener siempre acceso a este trato preferencial.

3.4. Clientes

3.4.1. Concepto de clientes

Cliente es aquella persona que adquiere un producto o un servicio de una organización a cambio de una remuneración económica para la empresa. (Lira Mejia, 2009, pág. 22)

Cliente como aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. (Publicaciones Vértice, 2009, pág. 33)

Los clientes son una de las partes esenciales para la organización pues son quienes adquieren los productos y con esto permiten que la empresa funcione, tenga rentabilidad y pueda mantener al recurso humano, los clientes son aquellos hacia los que están dirigidos los esfuerzos de la empresa para lograr satisfacerlos, cumpliendo con sus necesidades. (Abad Acosta & Pincay Díaz, 2014, pág. 19)

El cliente es el núcleo en torno al cual deberían girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente. (Chang Figueroa, 2014, pág. 15)

3.4.2. Tipos de clientes

Los clientes constituyen el eje principal de cualquier empresa. Existen varias clasificaciones de tipos de clientes. Según Agüero (2014, pág. 15), los clientes pueden ser:

1. **Cientes directos activos**, son esos clientes que al menos han realizado una compra en el último año.
2. **Cientes indirectos activos**, aquellos que han realizado al menos una compra en el último año, pero no es la misma empresa quien les factura.
3. **Cientes inactivos**, aquellos que en el último año no han realizado ningún pedido. Podemos definirlos como aquellos clientes, que no han dejado aun de serlo, pero en el último año no han tenido la necesidad de solicitar productos o servicios.
4. **Cientes perdidos**: aquellos no realizan compras. Los que han dejado de ser clientes nuestros y ahora satisfacen sus necesidades en la competencia. Los hemos podido perder por mala gestión en el momento de su fidelización, porque han encontrado un producto sustitutivo mejor que el nuestro o que cubre sus necesidades.
5. **Cientes potenciales**: Aquellos con los que nos interesan tener una relación comercial. Los definimos como aquellos posibles clientes, que aún no lo son, pero deseamos que lo sean.

3.4.3. Características de los clientes de una microfinanciera

Según Virreira Centellas(2010, pág. 5)describe que los clientes deben tener ciertas características:

1. Informalidad
2. Falta de garantías
3. Población dispersa (particularmente en áreas rurales)
4. Escasa información sobre antecedentes (necesidad de buros de información crediticia)
5. Falta de “cultura crediticia”
6. Dificultades idiomáticas
7. Fidelidad hacia la entidad microfinanciera

8. Buen pagador

Por otra parte, Chang Figueroa (2014, pág. 15) aporta algunas de las características que poseen los clientes:

1. Son las personas más importantes para cualquier organización.
2. Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
3. Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
4. No está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
5. Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
6. Merecen el trato más amable y cortés.
7. Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

3.4.4. La fidelización de los clientes.

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales, estables y continuas, o de largo plazo con estas. (Mesen Figueroa, 2011, pág. 30)

Mesen (2011, pág. 30) explica que un cliente fiel es aquel que:

- a) Regularmente compra el producto o utiliza el servicio,
- b) Le gusta realmente la organización y piensa muy bien a cerca de ella, y
- c) Nunca ha considerado usar proveedor para ese servicio.

Este concepto se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, ya que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización; toda herramienta o practica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización. En la fidelización se persigue acaparar la atención del cliente y desplazar a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, el valor agregado que perciba el cliente, las relaciones públicas o cualquier otra técnica de fidelización (Mesen Figueroa, 2011, pág. 30).

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y sus comportamientos de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, “amigo de la empresa” y, muy a menudo, actúa como “prescriptor” de la compañía.(Apaolaza, Forcada, & Hartmann, 2002, pág. 106).

3.4.4.1.Importancia de la fidelización de los clientes.

El principal beneficio de la fidelización de clientes es la mejora en la rentabilidad de la empresa, derivada de: (Rivero, 2003, pág. 186)

- Incremento de las ventas de repetición.
- Incremento de las ventas cruzadas.
- Creación de referencias hacia otros clientes.
- Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas “expectativas”).
- Disminución de los costes de adquisición de clientes.
- Disminución de los costes de servir (aprendizaje”).

En mercados altamente competitivos y maduros, la fidelización es la única forma de sobrevivencia para las empresas. (Mesen Figueroa, 2011, pág. 31)

Chiesa de Negri(2009, pág. 2)explica que la fidelización de los clientes debe ser el objetivo principal de un planteamiento de marketing que busque la excelencia. Esto quiere decir que el marketing de captación moderno no puede centrarse exclusivamente en “lograr una venta”, sino también en “iniciar una relación”.

La satisfacción de un cliente es el resultado de sus percepciones relacionadas con las expectativas que tenía antes de entrar en contacto con nosotros para comprar el producto o servicio por el que está interesado. Nuestra organización puede controlar algunas de las expectativas que tiene el cliente, pero hay otras que se le escapan. Los clientes no son todos iguales. Lo único que se puede hacer como prestadores de bienes o servicios es intentar mejorar e influir en la experiencia del cliente a través de herramientas como el “pasillo del cliente” y en la definición de los momentos de la verdad(Chiesa de Negri, 2009, pág. 3).

Además, Chiesa de Negri(2009, pág. 4) explica que saber crear una cultura de fidelización significa que se ha conseguido que toda la organización sea fiel a unas metodologías coherentes con la realidad empresarial. Para captar a nuestros clientes tenemos que empezar por fidelizar a nuestro equipo. Unos empleados distraídos o poco motivados difícilmente nos ayudarán en nuestro objetivo de fidelizar a nuestros clientes. Por ello, se muestra claramente la necesidad de las empresas de tener líderes capaces de alinear y motivar a sus equipos. Para que este modelo de “fidelizando para fidelizar” se convierta en una realidad, es necesario que la empresa trabaje muy a fondo sobre tres áreas clave: el valor por esfuerzo, el valor cliente y la satisfacción de los empleados.

3.4.4.2. Factores que inciden en la fidelización de los clientes.

Según Alcázar (2017, pág. 211) Los factores básicos en un proceso de fidelización han de ser los siguientes:

- 1. Satisfacción del cliente:** Es un factor indispensable para que el cliente continúe siéndolo. Solo el 4% de los clientes sigue siéndolo tras una insatisfacción. Según los expertos, el buen trato hacia los clientes garantiza la repetición de la compra. En la mayoría de las ocasiones, existe un proceso paulatino ocasionado por las sucesivas situaciones de descontento del cliente. La empresa debe detectar dichas situaciones y actuar antes de que se materialice la insatisfacción.
- 2. Comparación con los productos con los productos de la competencia:** La fidelización se da por dos vías, la emocional y la económica. Las empresas han de lograr que el cliente, si se plantea a cambiar a la competencia, sufra un incremento del coste emocional o del económico, de forma que el cambio no lo compense. Por ejemplo, una persona es cliente de un determinado banco, en el que tiene ya un estatus y unas ventajas; aunque la competencia le facilite el cambio, el cliente no se cambiara, ya que perdería todas las ventajas y los beneficios que conlleva dicho estatus.

- 3. Mantenimiento del proveedor:** A la larga, el cambio del proveedor puede llevar a la empresa a la pérdida del cliente. Para lograr la fidelización, las empresas deben seguir estos pasos; Identificar, Atraer, Mantener.

3.4.4.3. Estrategias para la fidelización de los clientes

Las estrategias de las empresas deben basarse en los pasos anteriores. Una estrategia muy utilizada es el CRM (customer relationship management, o gestión de las relaciones con el cliente). (Alcázar, 2017, pág. 212)

- La estrategia de gestión se basa en conocer y examinar detalladamente la información de los clientes con el fin de mantenerlos en la empresa consiste en:
- Establecer un compromiso con los clientes basados en la calidad de los productos.
- Poner en práctica técnicas para medir situaciones que defiendan la calidad del contacto con el cliente.
- Contratar personal capacitado para desarrollar buenas relaciones con el cliente y administrar correctamente las quejas.
- Analizar los deseos e inquietudes de los compradores repetidores, con el fin de presentales una oferta personalizada y realizar un seguimiento específico. Con este análisis, la empresa se asegura una correcta fidelización de clientes.
- Generar confianza, sin crear falsas expectativas al cliente.
- Fidelizar al cliente con factores emocionales, además de económicos.

Los factores de fidelización no deben confundirse con las estrategias de retención de clientes, ya que estas lo que buscan es retener al cliente en la empresa cuando ya está insatisfecho. En este caso, se trata de evitar que el cliente abandone la empresa tras quedar insatisfecho por un servicio o producto. Un ejemplo muy habitual es el de muchas compañías de móviles, que ofertan descuentos en facturas o regalos de aparatos móviles a los clientes que han solicitado la portabilidad a la competencia. (Alcázar, 2017, pág. 212)

Capítulo IV. Cuadro de operacionalización por objetivos o hipótesis de investigación.

Esta investigación es cuali-cuantitativa, por tanto, la operacionalización se realiza desde los objetivos específicos y se define una hipótesis de investigación enfocada en la valoración de los clientes del proceso de gestión del crédito que aplica FUNDENUSE, S.A.

4.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuente
Describir la organización y políticas de crédito que implementa la microfinanciera FUNDENUSE S.A., en la sucursal de Condega.	Organización	Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos preestablecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades. (Yopo, 1970, pág. 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la financiera • Funciones de áreas • # de empleados por áreas. • Misión, visión, valores • Objetivos de la microfinanciera • Políticas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista semi-estructurada
	Políticas de crédito	Son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgos establecida; es decir son políticas establecidas por la organización para prevenir riesgos económicos. (Suárez, 2018, pág. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Misión de la política • Objetivos de la política • Responsabilidad • Criterios de evaluación de crédito • Términos de crédito • Cobranza • Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista semi-estructurada
Analizar el desempeño de cada etapa de la gestión de crédito que desarrolla la microfinanciera FUNDENUSE S.A., en la sucursal de	Gestión de Crédito	La gestión de crédito o <i>creditmanagment</i> , por su definición en inglés, está constituido por un conjunto de técnicas conducentes a minimizar el costo y riesgo de los créditos que las	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del crédito • Integración y solicitud • Tipos de crédito solicitados. • Evaluación y resolución • Criterios para otorgar el crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista semi-estructurada

Condega en el período 2019-2020.		organizaciones conceden a sus clientes. (Gómez & Lamus, 2011, pág. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • # de créditos otorgados • Monto de los créditos • Seguimiento crédito • Recuperación crédito. • Cartera de crédito. 	
Valorar, desde la óptica de los clientes, el desempeño de cada etapa del proceso de gestión de crédito en la microfinanciera FUNDENUSE S.A., sucursal Condega.	Cliente	Cliente es aquella persona que adquiere un producto o un servicio de una organización a cambio de una remuneración económica para la empresa. (Lira Mejia, 2009, pág. 22)	<ul style="list-style-type: none"> • Características de clientes (edad, sexo, estado civil, ingresos, otros) • # de clientes • # de créditos otorgados a clientes. • Valoración del acceso al crédito • Morosidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Investigación documental • Entrevista semi-estructurada
Proponer una estrategia que contribuya al fortalecimiento de la fidelización y crecimiento de los clientes de la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., sucursal Condega.	Fidelización de clientes	Se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. (Apaolaza, Forcada, & Hartmann, 2002, pág. 106)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de captación de clientes • Tiempo de ser cliente de la financiera • # de créditos solicitados. • Crecimiento de la cartera de clientes • Pago del crédito • Uso del crédito • Promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistasemi estructurada • Encuesta • Investigación documental
	Estrategia empresarial	La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.(Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Propuesta de estrategias • Objetivos de cada estrategia • Actividades por estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi estructurada • Investigación documental

		& Quezada, 2013, pág. 1)		
--	--	-----------------------------	--	--

4.2. Hipótesis de investigación

La aplicación de las políticas de crédito en la microfinanciera FUNDENUSE S.A., incide en la fidelización de los clientes a la institución.

Variable independiente: Políticas de crédito.

Variable dependiente: Fidelización de clientes.

4.2.1. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Concepto	Indicadores	Fuente
Política de crédito	Son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgos establecida; es decir son políticas establecidas por la organización para prevenir riesgos económicos. (Suárez, 2018, pág. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Misión de la política • Objetivos de la política • Responsabilidad • Criterios de evaluación de crédito • Términos de crédito • Cobranza • Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta. • Investigación documental
Fidelización de clientes	Se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. (Apaolaza, Forcada, & Hartmann, 2002, pág. 106)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de captación de clientes • Tiempo de ser cliente de la financiera • # de créditos solicitados. • Crecimiento de la cartera de clientes • Pago del crédito • Uso del crédito • Promociones • Beneficios del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Investigación documental

Capítulo V. Metodología

5.1. Tipo de estudio.

Según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada porque se estudiará una problemática sobre la organización empresarial, estrategias empresariales, proceso de gestión de crédito, y las políticas empleadas por la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., y se sugieren estrategias para mejora.

Según el enfoque filosófico es una investigación de tipo Cualitativa-Cuantitativa (Mixta), porque se analiza a profundidad la problemática sobre el proceso crediticio llevado a cabo por la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., y pretende comprobar la relación entre las variables política de crédito y fidelización de clientes.

5.2. Universo de estudio.

El universo de estudio lo conforma la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega del departamento de Estelí y los 860 clientes con los que cuenta.

5.2.1. Caracterización del municipio de Condega¹

El municipio de Condega perteneciente al departamento de Estelí, se fundó en el año 1962. Cuenta con una superficie de 402km², con una densidad poblacional de 67 habitantes/km², con una población de 29,247 personas, perteneciendo un 69.52% al área rural y el 30.48 al área urbana. Está localizado entre las coordenadas 13° 21' latitud norte y 86° 23' longitud oeste.

Sus límites son: Al norte con los municipios de Palacagüina y Telpaneca (Dpto. de Madriz), al sur con el municipio de Estelí, al este con el municipio de San Sebastián de Yalí (Dpto. de Jinotega); y al oeste con los municipios de San Juan de Limay y Pueblo Nuevo.

¹Castillo Corea, B. & García Fuentes, R. (2016). *Flora y su funcionalidad en dos agroecosistemas de café (Coffea Arábica L.) en Condega, Estelí. Nicaragua.*

Su principal actividad económica es esencialmente agrícola, con claro predominio del cultivo del café, tabaco y granos básicos, con una importante orientación al autoconsumo y a un mediano desarrollo de la agroindustria.

5.2.2. Muestra de estudio.

Debido a que la presente investigación es cuali-cuantitativa se utilizaron dos tipos de muestra, para el enfoque cualitativo y para el enfoque cuantitativo.

Muestra del enfoque cualitativo de la investigación

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque los individuos que son objeto de estudio no tienen igual oportunidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Los sujetos de consulta son elegidos en base a los siguientes aspectos:

1. Participación voluntaria de los entrevistados.
2. Personal que involucrado en el proceso de gestión de crédito.
3. Gerente de la sucursal Condega.
4. Clientes activos.

Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación

Para cumplir con el objetivo tres de este estudio que pretende valorar, desde la óptica de los clientes, el desempeño de cada etapa del proceso de gestión de crédito en FUNDENUSE, se aplicará una encuesta que permitirá comprobar o rechazar la hipótesis de investigación relacionada con la aplicación de las políticas de crédito para la fidelización de los clientes.

Para determinar el tamaño de la muestra estadística, se aplicó la fórmula estadística de cálculo para población finita que es la siguiente:

$N =$ Población 860



Fuente: Google Maps

p = Estimación proporcional de la población (0.50)

q = $(1-P)$ = Diferencia de la estimación proporcional de la población $(1-0.50) = (0.50)$

Z = Para una confianza del 95%, se obtiene un valor estadístico de 1.96 según tabla de distribución normal.

e = 5% = 0.05

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q} \quad n = \frac{860 * (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{859 * (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = \frac{835.944}{3.1079} = 265.76 \sim 266$$

Tamaño de la muestra: 266 clientes

El tipo de muestre es probabilístico, porque los clientes tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. El tipo de muestreo es aleatorio simple.

5.3. Técnicas de recolección de datos

Investigación documental: Es todo aquello en lo que ha dejado huella el ser humano. Esta se encuentra contenida en diversas observaciones o datos, contenidas en escritos de diversos tipos. (Tena Suck & Rivas Torres, 2007)

Entrevista semiestructurada: Este tipo de entrevista suele ser la más recomendada en general, debido a su menor rigidez, en esta modalidad se trata de que el entrevistador lleve preparada una entrevista más bien por grandes temas (Guía de la entrevista). (Menéndez, Vázquez, Fernández, Rodríguez, & Llaneza, 2007, pág. 498)

Encuesta: Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2002, pág. 144).

5.4. Etapas de investigación.

Etapa 1: investigación documental

En esta etapa se realizó una investigación de todos los conceptos relacionados al tema de estudio, describiendo cada etapa que compone el proceso de gestión de crédito. Con el objetivo de familiarizarse con el tema de investigación y facilitar la creación de instrumentos a aplicar.

Etapa 2: elaboración de instrumentos

En esta etapa se procedió a elaborar los instrumentos tales como: Entrevistas a gerentes (Ver anexo No. 1), a promotores de créditos (Ver anexo No. 2), y a clientes (Ver anexo No. 3).

Además, se diseñó una encuesta dirigida a los clientes (Ver anexo No. 4). A través de estos instrumentos se planea recolectar la información de forma clara y oportuna para analizar y explicar cada uno de los procesos llevados a cabo por la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega.

Etapa 3: trabajo de campo

Para la etapa de trabajo de campo, se visitó la microfinanciera FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega para la aplicación de instrumentos como las entrevistas semiestructuradas, tanto al gerente de la sucursal Condega, como a su personal. También se visitó a algunos clientes de la institución para la aplicación de encuestas y entrevistas.

Primeramente, se agendó la cita de la entrevista con el gerente de la sucursal, la cual fue programada el 9 de septiembre. Una vez aplicada la entrevista al gerente se programó las entrevistas a los colaboradores (responsable de caja, responsable de operaciones y atención al usuario, y dos asesores financieros), la que fue aplicada el 11 de septiembre.

Para la aplicación de encuestas y entrevistas a clientes, el gerente de sucursal proporcionó un listado de clientes con sus direcciones domiciliarias para visitarles (360 clientes de Condega, 120 clientes de Palacagüina y 80 clientes de Pueblo Nuevo), además generó cartas de autorización para la aplicación de dichos instrumentos.

Se invirtieron un total de 90 horas en la aplicación de encuestas, de estas 90 horas, 48 se invirtieron en el municipio de Condega, aplicando un promedio de 24 encuestas por día, es decir, 20 minutos por cliente durante 6 días, desde el 16 hasta el 21 de septiembre de 2020.

En el municipio de Palacagiüina se invirtieron un total de 24 horas, aplicando un promedio de 23 encuestas por día (20 minutos/cliente) durante 3 días, desde el 22 hasta el 24 de septiembre. Por último, en el municipio de Pueblo Nuevo, se invirtieron un total de 18 horas aplicando un promedio de 18 encuestas por día (20 minutos/cliente) durante 3 días, los días 25, 26 y 28 de septiembre.

Etapa 4: análisis y elaboración de documento final

Para esta etapa, se analizaron todos los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos. Las entrevistas fueron transcritas, editadas y se organizaron en función de la temática abordada, de las entrevistas se tomará la información más relevante para el análisis. En el caso de las encuestas se elaboraron las tablas y gráficas. Se realizó una triangulación por fuentes de información.

Se elaboró el documento final tomando en cuenta toda la información obtenida a través del trabajo de campo con el propósito de brindar resultados que permitan dar salida al tema de investigación; además de sus respectivas conclusiones, recomendaciones y estrategias que contribuyan al mejoramiento del proceso de gestión de crédito de la microfinanciera.

Capítulo VI. Resultados

6.1. Caracterización de FUNDENUSE, S.A.

La institución de microfinanzas (IMF) Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE) fue fundada en 1993. Ofrece préstamos y asistencia técnica a (mujeres) microempresarias y campesinas en las regiones norte y central de Nicaragua a través de sus oficinas en la región de Ocotol y varias sucursales.

FUNDENUSE S.A. ofrece soluciones financieras y no financieras de calidad, cumpliendo estándares nacionales e internacionales de desempeño a través de una red de 21 sucursales (14 rurales y 7 urbanas). Cuanta con 169 colaboradores (74 son asesores financieros) y un gobierno corporativo comprometido con el desempeño social.

La Sucursal Condega se fundó en el año 2002, nueve años después de abrir sus puertas por primera vez en Ocotol, Nueva Segovia, lo cual representó un beneficio para los pobladores que ahora no deberán viajar hasta Ocotol para hacer efectiva su solicitud, o en el caso de los clientes, ya no les toca viajar para depositar sus pagos.

En el año 2010 se separó de la ONG para constituirse como una Sociedad Anónima, siendo debidamente inscrita el 13 de octubre del año 2011, en el Registro Público de la Propiedad. Está siendo regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), organización creada por la ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas.

Para el año 2014, FUNDENUSE fue una de las cuatro microfinancieras nicaragüenses seleccionadas para participar en un proyecto ejecutado por la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (Redcamif) y la Asociación de Microfinanzas (Asomif), las cuales promovieron el acceso a las micropensiones, proyecto destinado para la vejez, el cual fue ejecutado a nivel centroamericano. La idea consistía en que el cliente hiciera un aporte mensual con el que se crearía un fondo que se entregaría una vez que el cliente cumpliera los 55 años.

Todos los clientes que se afiliaron al inicio empezaron bien aportando sus cuotas, pero con el tiempo los clientes en los demás países dejaron de hacer sus aportes. En FUNDENUSE todo marchaba bien, los clientes siguieron dando aportando, pero ya a nivel de otros países se comenzaron a retirar, entonces FUNDENUSE tomó la decisión de retirarse por temor a que el proyecto fuera un fracaso y al final se le dijera que los fondos se acabaron. La microfinanciera tomó acciones preventivas y solicitó el fondo que habían aportado los clientes más los intereses que habían generado hasta la fecha para devolverse los. El proyecto tuvo una duración de dos años.

Después de retirarse del proyecto de micropensiones en 2016, FUNDENUSE S.A. vuelve a formar parte de otro proyecto, esta vez de la mano de INVUR, que es el Instituto de la Vivienda Urbana y Rural de Nicaragua. Este proyecto financiado por el gobierno con el objetivo de beneficiar a las familias nicaragüenses mediante un subsidio de \$1,500.00 que se complementó con el crédito que la microfinanciera estaría proporcionando a los beneficiados de este proyecto.

El INVUR tenía la tarea de realizar los presupuestos y diseños para la mejora de los hogares, además de un seguimiento durante todo el proceso de construcción. Los mil quinientos dólares eran obsequiados a las familias y se tenía previsto abarcar más familias, pero debido a inconvenientes relacionados a las donaciones el proyecto finalizó, y no lograron abarcar el número previsto de familias debido al gran número de requisitos que se les solicitaba a los beneficiarios lo cual representó una demora en las aprobaciones, pero si se finalizó el proyecto con las familias que lograron reunir los requisitos.

En septiembre de 2016 obtuvo una calificación institucional por MicroRate de B+, la cual indica buen desempeño y riesgo moderado o riesgo bien manejado en corto plazo; además obtuvo una perspectiva Estable que indica que se espera que la calificación se mantenga.

En mayo de 2017 recibe certificación sobre Principios de Protección al Cliente por parte de Smart Campaign, una certificadora internacional. El análisis fue realizado por MicroRate durante la Misión de Certificación, el cual concluyó que FUNDENUSE cuenta con todos los estándares de diseño y distribución apropiada de productos, prevención de sobreendeudamiento, transparencia, precios responsables, trato justo y respetuosos de los

clientes, privacidad de los datos de los clientes y mecanismos para resolución de quejas, que le hacen merecedor de la certificación.

6.1.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores

Misión: Brindar servicios financieros con enfoque empresarial, social y ambiental a los micro, pequeños y medianos empresarios y productores para contribuir a su desarrollo socioeconómico.

Visión: Microfinanciera reconocida por ofrecer servicios financieros rurales, cumpliendo estándares internacionales de desempeño.

Objetivos

1. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones influenciadas mediante el microcrédito.
2. Contribuir al desarrollo socioeconómico de los municipios de incidencia a través del portafolio de productos crediticios y servicios financieros.
3. Apoyar a los microempresarios y microproductores, a través de metodologías crediticias: individual y grupos solidarios.

Valores

Según el manual de Organización y Funciones de la microfinanciera, esta se caracteriza por cumplir valores como:

Honradez: Honradez es la rectitud de ánimo y la integridad en el obrar. Persona recta y justa, que se guía por aquello considerado como correcto y adecuado a nivel social. Quien obra con que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive.

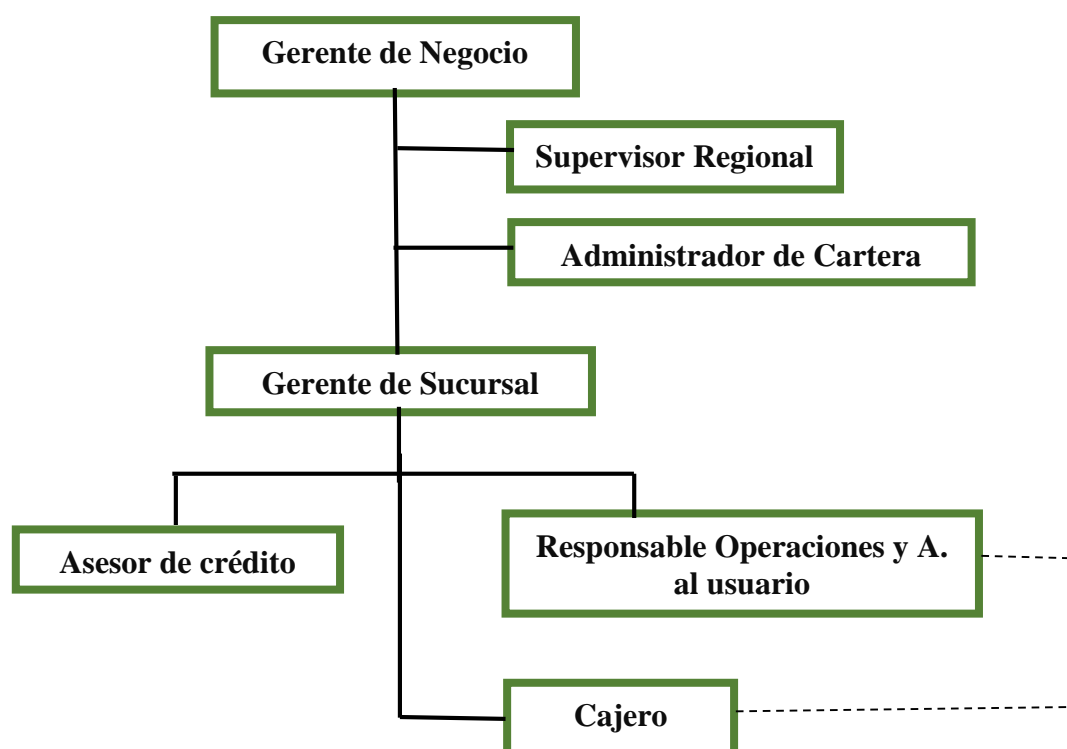
Lealtad: Es una fidelidad o devoción de un sujeto o ciudadano con un estado, gobernante, comunidad, persona, causa o a sí mismo. La lealtad es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud.

Transparencia: Es el que es consecuente con lo que siente, piensa y hace. Aquella persona que no sabotea su sentir y lo plasma en lo que hace.

Responsabilidad: La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

6.1.3. Estructura organizativa y funciones de las áreas.

FUNDENUSE cuenta con un total de cuatro áreas: Gerencia, dirigida por el gerente de sucursal; Formalización de crédito, dirigida por la responsable de operaciones y atención al usuario; Asesoría técnica, conformada por tres asesores de crédito, uno por cada municipio (Condega, Palacaguina y Pueblo Nuevo); y, por último, Caja. La microfinanciera también trabaja de la mano con otras áreas que corresponden a la organización de la casa matriz ubicada en Ocotlán Nueva Segovia como se puede apreciar en el siguiente organigrama.



Fuente: FUNDENUSE S.A.
sucursal Condega

Funciones de cada área:

- **Gerencia:** Es la que se encarga de dar seguimiento a todas las áreas que conforman la sucursal.
- **Asesoría técnica:** Está conformada por tres asesores, los cuales se encargan de la prospección, que es ofrecer el producto crediticio al mercado; la colocación, que es hacer el trámite del crédito; recoger la información del cliente, llevarla a la sucursal para ser procesada y luego poder presentarla al comité para que valoren y den su veredicto de si se aprueba o no el crédito; y, por último, la recuperación que es específicamente la cobranza.
- **Formalización de crédito:** Está a cargo de una persona, la cual tiene la función de supervisar el área caja y realizar su cierre; también se encarga de la grabación de créditos, atención al cliente, velar por gastos de caja chica, papelería y limpieza.
- **Caja:** La responsable de caja se encarga de recibir pagos realizados por los clientes, es decir, la recepción de efectivo; además, se encarga de archivar la información correspondiente a su área y presentarla al gerente y formalizadora de créditos que son los encargados de supervisar esta área.

6.2. Organización y políticas de crédito

6.2.1. Servicios financieros que ofrece FUNDENUSE S.A.

FUNDENUSE S.A. cuenta con un total de trece tipos de créditos creados de acuerdo a las diferentes necesidades que presenta el sector MIPYME.

1. Crédito de Desarrollo Empresarial

Créditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, destinados al segmento de Pequeña y Mediana Empresa, bien capitalizados y que operan en el sector urbano y rural, los clientes se dedican a las actividades comerciales, de servicio y pequeña industria con aplicación de cierta tecnología. La garantía de estos créditos es hipotecaria. El destino del crédito es para cubrir necesidades de capital de trabajo como: inventarios, insumos, materia prima, mano de obra y otros destinos para ejecutar sus operaciones.

Se puede financiar necesidades de activo fijo como: maquinaria, equipos y otros bienes duraderos, para incrementar la capacidad productiva. Los montos a otorgar son mayores a los US \$ 20,000.00 dólares o monto que supere 10 veces el PIB per cápita publicado por el ente regulador CONAMI, estos créditos se otorgan en base a la capacidad de pago del cliente, los plazos van desde los 12 meses hasta los 36 meses, la frecuencia de pago es mensual, pudiéndose pagar de forma semanal o quincenal.

2. Microcrédito para Comercio, Industria y Servicio en Grupo Solidario

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito en Grupo Solidario, destinados a propietarios de negocios del nivel de subsistencia, acumulación simple o ampliada del sector urbano y rural, los clientes se dedican a actividades comerciales, pequeña transformación industrial y servicios, trabajan por cuenta propia o con ayuda de sus familiares, su principal fuente de ingreso proviene del negocio ya establecido.

La garantía de estos créditos es la solidaridad y la confianza. Los montos van desde C\$ 1,000.00 hasta C\$ 30,000.00 córdobas con plazo desde 5 hasta los 12 meses, estos créditos se otorgan en base a la capacidad de pago del grupo y la frecuencia de pago puede ser semanal catorcenal o mensual.

3. Microcrédito para Comercio, Industria y Servicio

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual destinados a propietarios de negocios del sector urbano y rural que se dedican a actividades comerciales de servicio y pequeña industria artesanal o con cierta tecnología, es un segmento más capitalizado, trabajan por cuenta propia o con ayuda de sus familiares, su principal fuente de ingreso proviene del negocio ya establecido, muchos de ellos tienen fuentes de ingresos adicionales.

La garantía de estos créditos es hipotecaria, garantía mobiliaria, cesión de derechos y garantía fiduciaria. Los montos van desde C\$ 1,000.00 hasta 200,000.00; y los plazos desde 5 a 18 meses, estos créditos se otorgan en base a la capacidad de pago de cada cliente, la frecuencia de pago puede ser semanal quincenal o mensual.

4. Microcrédito para la Pequeña Empresa

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, destinado al segmento de pequeños empresarios o emprendedores que operan en el sector urbano y rural, se dedican a las actividades comerciales, de servicio y pequeña industria artesanal o con cierta tecnología. La garantía de estos créditos es hipotecaria. El destino del crédito es para cubrir necesidades de capital de trabajo tales como: inventarios, insumos, materia prima, mano de obra y otros destinos para ejecutar sus operaciones.

Se puede financiar necesidades de activo fijo como: maquinaria, equipos y otros bienes duraderos, para incrementar la capacidad productiva. Los montos a otorgar van desde C\$ 200,000.00 hasta diez veces el PIB per cápita publicado anualmente por CONAMI, estos créditos se otorgan en base a la capacidad de pago del cliente, los plazos van desde los 12 meses hasta los 24 meses, la frecuencia de pago es mensual, pudiéndose pagar de forma semanal o quincenal.

5. Microcrédito para Actividades Pecuarias

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, destinados a pequeños y medianos productores del sector Pecuario: producción de leche, crianza, desarrollo, engorde comercializador de ganado, infraestructura pecuaria, pastos, entre otras actividades. La garantía de estos créditos puede ser hipotecas, garantía mobiliaria, cesión de derechos, más garantía fiduciaria.

Los montos a otorgar van desde C\$ 5,000.00 córdobas hasta diez veces el PIB per cápita publicado por CONAMI, con plazos acordes al ciclo productivo. Estos créditos se otorgan con base a la capacidad de pago del cliente. La frecuencia de pago puede ser mensual, trimestral semestral o anual.

6. Microcrédito para Actividades Agrícolas

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, destinados a pequeños y medianos productores tecnificados o no tecnificados del sector Agrícola: Granos básicos, café, hortalizas, productos no tradicionales, entre otros. La garantía de estos créditos puede ser hipoteca, garantía mobiliaria, cesión de derechos, más garantía fiduciaria. Los montos a otorgar van desde C\$ 1,000.00 córdobas hasta diez veces el PIB per cápita publicado por CONAMI, con plazos acordes al ciclo productivo.

El destino será para cubrir necesidades de capital de trabajo tales como: insumos, materia prima, mano de obra y otros necesarios para ejecutar sus operaciones. Se podrán financiar necesidades de activo fijo tales como: maquinaria, equipos, y otros bienes duraderos, para incrementar o mejorar la capacidad productiva. Estos créditos se otorgan con base a la capacidad de pago del cliente. La frecuencia de pago puede ser mensual, trimestral semestral o anual.

7. Créditos para Incremento de Actividades Productivas en Hortalizas y Leche

Créditos para financiar tecnologías a pequeños y medianos productores que generen incremento en la productividad de las cadenas productivas de leche: adquisición de vacas con mejor genética para incremento de ordeño, inseminación artificial, adquisición de semental, manejo de pastos mejorados, cantidad y calidad de agua, ordeño limpio, así como inversiones en equipamiento e infraestructura que aporten a mejores condiciones de alimentación y suministro de agua para la productividad del ganado en su ordeño diario y las cadenas productivas de hortalizas.

Financiar agricultura protegida mediante crédito para la instalación de casa malla, túneles, sistemas de riego, maquinaria y equipos, entre otros, incluye capital de trabajo para la producción. Se prevé que puede existir demanda para ampliación de áreas de cacao con mayor tecnificación, así mismo infraestructura y capital de trabajo para el cultivo de frutas, raíces y tubérculos, oleaginosas.

8. Microcrédito agropecuario en Grupo Solidario

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito en Grupo Solidario, destinados a el segmento agrícola y ganadero de subsistencia que trabajan por cuenta propia o con ayuda de sus familiares, su principal fuente de ingreso proviene de las actividades productivas, sin embargo, es necesario que los productores posean otras fuentes de ingreso para el pago mensual de los intereses generados por el préstamo.

La garantía de estos créditos es la solidaridad y la confianza. Los montos van desde C\$ 1,000.00 hasta C\$30,000.00 córdoba, plazo de acuerdo a las actividades productivas, estos créditos se otorgan en base a la capacidad de pago del grupo, la forma de pago es predeterminada: pago de intereses mensuales y capital al vencimiento.

9. Microcrédito para Vivienda

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, este producto está destinado para los segmentos comerciales, industria, servicio, agrícola, pecuario, asalariado, remesantes, dado que todos tienen necesidad de vivienda, el destino es construcción nueva, reparación, ampliación, compra de solar para vivienda, adquisición de vivienda. Se puede financiar la construcción de vivienda progresiva hasta completar las necesidades del cliente, se brinda la asistencia técnica constructiva para las zonas urbanas.

Los montos se otorgan en base a la capacidad de pago del cliente, con plazos hasta los 36 meses con frecuencia de pago semanal, quincenal, mensual, con excepciones para las actividades agropecuarias. La garantía de estos créditos puede ser cesión de derechos, garantía mobiliaria más garantía fiduciaria.

10. Crédito en Cadenas Productivas Rurales con Fondo de Garantía

Complementar garantías, para facilitar el acceso al crédito, en las cadenas productivas de leche: adquisición de vacas con mejor genética para incremento de ordeño, inseminación artificial, adquisición de semental, manejo de pastos mejorados, cantidad y calidad de agua, ordeño limpio, así como inversiones en equipamiento e infraestructura que aporten a mejores

condiciones de alimentación y suministro de agua para la productividad del ganado en su ordeño diario y cadenas productivas de hortalizas.

Financiar agricultura protegida mediante crédito para la instalación de casa malla, túneles, sistemas de riego, maquinaria y equipos, entre otros, incluye capital de trabajo para la producción. Se prevé que puede existir demanda para ampliación de áreas de cacao con mayor tecnificación, asimismo infraestructura y capital de trabajo para el cultivo de frutas, raíces y tubérculos, oleaginosas.

11. Agua y Saneamiento

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, destinados para mejorar la calidad de vida de las familias urbanas y rurales donde no hay sistemas de alcantarillado sanitario o acceso al agua. La modalidad de pago depende de la frecuencia de ingreso del cliente y la garantía puede ser hipoteca, garantía mobiliarios, cesión de derechos, garantía fiduciaria y garantía fiduciaria.

12. Vivienda Hipotecaria

Microcréditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, este producto está destinado para los segmentos comerciales, industria, servicio, agrícola, pecuario, asalariado, remesantes, dado que todos tienen necesidad de vivienda cuyo destino es la construcción nueva, reparación, ampliación, compra se solar para vivienda, adquisición de vivienda.

Se puede financiar la construcción de vivienda progresiva hasta completar las necesidades del cliente, se brinda la asistencia técnica constructiva para las zonas urbanas. Los montos se otorgan en base a la capacidad de pago del cliente, con plazos hasta los 36 meses con frecuencia de pago semanal, quincenal, mensual, con excepciones para las actividades agropecuarias. La garantía de estos créditos es Hipotecaria.

13. Créditos Personales

Créditos otorgados bajo la metodología de crédito individual, destinados a personas naturales con empleo formal en el sector estatal o privado cuya fuente de ingreso es su salario, incluye además a personas con ingresos de remesas, alquileres y pensiones, cuyo destino es utilizado para consumo personal, educación, salud.

Los montos se otorgan en base a su capacidad de pago y el plazo máximo es de 24 meses, la frecuencia de pago es mensual. La garantía puede ser hipoteca, garantía mobiliaria, cesión de derechos y garantía fiduciaria.

6.2.2. Clasificación de los microcréditos según el tipo de garantía.

El siguiente cuadro se realizó en base a los tipos de créditos que ofrece la microfinanciera FUNDENUSE, S.A., clasificándolos de acuerdo al tipo de garantía con el propósito de proporcionar una estructura más clara sobre el funcionamiento de los diferentes créditos que otorga la microfinanciera y de esta manera mejorar la comprensión de los clientes.

Tipo de Garantía	Tipo de microcrédito	Monto	Interés anual	Plazo
Hipotecaria	Desarrollo Empresarial	\$20,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	12 – 36 meses
	Comercio, Industria y Servicio	C\$ 1,000.00 – C\$ 200,000.00	37.6%	5 – 18 meses
	Pequeña Empresa	C\$ 200,000 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	12 – 24 meses
	Actividades pecuarias	C\$ 5,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Actividades agrícolas	C\$ 1,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Agua y saneamiento	En base a capacidad de pago	37.6%	
	Vivienda Hipotecaria	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 36 meses
	Créditos personales	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 24 meses
Solidaria	Comercio, Industria y servicio en G.S.	C\$ 1,000.00 – C\$ 30,000.00	37.6%	5 – 12 meses
	Agropecuaria en G.S.	C\$ 1,000.00 – C\$ 30,000.00	37.6%	Acorde al ciclo productivo
Mobiliaria	Comercio, Industria y Servicio	C\$ 1,000.00 – C\$ 200,000.00	37.6%	5 – 18 meses
	Actividades pecuarias	C\$ 5,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo

	Actividades agrícolas	C\$ 1,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Para vivienda	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 36 meses
	Agua y saneamiento	En base a capacidad de pago	37.6%	
	Créditos personales	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 24 meses
Cesión de Derechos	Comercio, Industria y Servicio	C\$ 1,000.00 – C\$ 200,000.00	37.6%	5 – 18 meses
	Actividades pecuarias	C\$ 5,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Actividades agrícolas	C\$ 1,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Para vivienda	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 36 meses
	Agua y saneamiento	En base a capacidad de pago	37.6%	
	Créditos personales	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 24 meses
Fiduciaria	Comercio, Industria y Servicio	C\$ 1,000.00 – C\$ 200,000.00	37.6%	5 – 18 meses
	Actividades pecuarias	C\$ 5,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Actividades agrícolas	C\$ 1,000.00 – 10 veces el PIB per cápita	37.6%	Acorde al ciclo productivo
	Para vivienda	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 36 meses
	Agua y saneamiento	En base a capacidad de pago	37.6%	
	Créditos personales	En base a capacidad de pago	37.6%	Hasta 24 meses

6.2.2. Políticas y manuales de procedimientos para los servicios financieros.

6.2.2.1. Políticas de crédito de FUNDENUSE

El gerente afirmó que las políticas de crédito de FUNDENUSE se basan en las políticas y normas de la Comisión Nacional de las Microfinanzas (CONAMI) y la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) y son:

- No se otorgan créditos o aceptar fianzas solidarias, a personas que presenten certificación D o E en otras IMF; a menos que presente soportes de cancelación del crédito que generó dicha situación.
- No otorgar créditos a personas que presenten créditos en ejecución legal con alguna otra IMF, cooperativa de ahorro y crédito, institución financiera supervisada por la

SIBOIF o cualquier otra IMF, a menos que presenten soportes de cancelación del crédito que generó dicha situación.

- Personas que tengan créditos saneados en otra IMF; a menos que presenten soportes de cancelación del crédito, no puede optar a un crédito en la institución.
- No conceder créditos que superen el límite del microcrédito, considerando el endeudamiento total que presenten los deudores o una misma unidad de interés, para el caso de los usuarios de líneas de crédito se debe considerar en estos límites el monto no desembolsado o disponible de la línea de crédito.
- No realizar créditos que superen el límite individual.
- No efectuar novaciones, refinanciamientos, prórrogas y reestructuraciones de oficio.
- No constituir como deudor en una asunción de adeudo, a un nuevo deudor cuya calificación es C, D o E en la IMF o en cualquier IFIM.
- Las prórrogas pueden otorgarse por un plazo no mayor de 6 meses del plazo originalmente pactado.
- Se podrá otorgar una nueva prórroga a un mismo crédito, siempre que la anterior haya sido pagada y que el tiempo transcurrido desde el vencimiento de la misma sea igual o mayor.
- La prórroga solo aplica para aquellos créditos con clasificación de categoría “A y B”.
- La prórroga deberá ser solicitada por el deudor, no puede ser de oficio.
- Refinanciamiento en los créditos a los clientes con calificación A, B y C que presentan dificultades temporales de liquidez bajo una nueva proyección financiera de ingresos en un horizonte de tiempo adicional, para que no se afecte su récord crediticio.
- Todos los créditos deberán ser saneados en los días de mora detallados a continuación:

Cuadro No. 2: Días de mora para saneamiento de acuerdo al tipo de cartera	
Tipo de Cartera	Días de mora para saneamiento
Microcréditos	360 días

Personales	181 días
Hipotecarios para vivienda	360 días
CDE	360 días

Fuente: SIBOIF 2008

- Los créditos de consumo, hipotecarios para vivienda y microcrédito se clasificarán con base a su capacidad de pago medida en función de su grado de cumplimiento, reflejado en el número de días de mora.
- Los créditos comerciales se clasificarán con base en la mora u otros eventos que ameriten su reclasificación, debiendo reclasificarlos al momento en que, a través del seguimiento respectivo, se determine deterioro en la capacidad de pago o las condiciones financieras del deudor.
- Para los créditos de consumo, hipotecarios para vivienda y microcréditos, se revisará el cien por ciento (100%) de la cartera en base a la morosidad de la misma.
- Considerar niveles apropiados de cuota/ingreso o cuota/flujo neto después de gastos, para determinar la capacidad de endeudamiento, adecuadamente diferenciados por productos y rango de ingresos, utilizando supuestos realistas al convertir saldos de créditos en equivalente de cuotas.
- Considerar para el otorgamiento de créditos hipotecarios, una relación monto del préstamo/valor del bien acorde con el perfil de riesgo de los clientes.

6.2.2.2. Manuales de procedimientos

La microfinanciera cuenta con un total de dos manuales de procedimientos, el primero de ellos es el Manual de Organización y Funciones y el segundo es el Manual de Crédito.

En el caso del Manual de Organización y Funciones tiene como objetivo describir todas las funciones a cargo de cada uno de los colaboradores que conforman la microfinanciera, al mismo tiempo establece las relaciones de autoridad, las fichas ocupacionales y requisitos por puestos, permitiéndole a la institución mantener el orden y mejor ambiente laboral.

Este manual está organizado en nueve capítulos. El primero comprende una breve Presentación del documento, el segundo es la Introducción, el tercer capítulo los Objetivos

del Manual, el cuarto comprende la Visión, Misión, Naturaleza y Valores de la microfinanciera; el quinto aborda los Objetivos de la Microfinanciera, el sexto contiene las Fichas Ocupacionales de cada uno de los puestos que conforman la estructura organizativa; el séptimo se titula Comité de Riesgo el cual contiene información sobre los entes a los cuales abocarse ante los casos que representan un nivel significativo de riesgo, además de los procedimientos que deben ejecutarse para su debida evaluación. El octavo punto son las Propuestas de Ampliación de Estructura, y, por último, se aborda la Modificación y vigencia del personal, que según el gerente de sucursal Condega la última modificación de este manual se realizó en el año 2019.

El segundo manual titulado Manual de crédito contiene los aspectos relacionados a la actividad crediticia, con el objetivo de informara los colaboradores en cuanto a las operaciones que realiza la microfinanciera, así como sus definiciones y de esta manera proporcionarles a los clientes la información pertinente tal como los requisitos, tasas de interés, plazos, entre otros.

Dicho manual está estructurado en partes, la primera parte titulada Generalidades contiene los siguientes aspectos, Introducción, Definición y terminología, y La ficha técnica y su contenido.

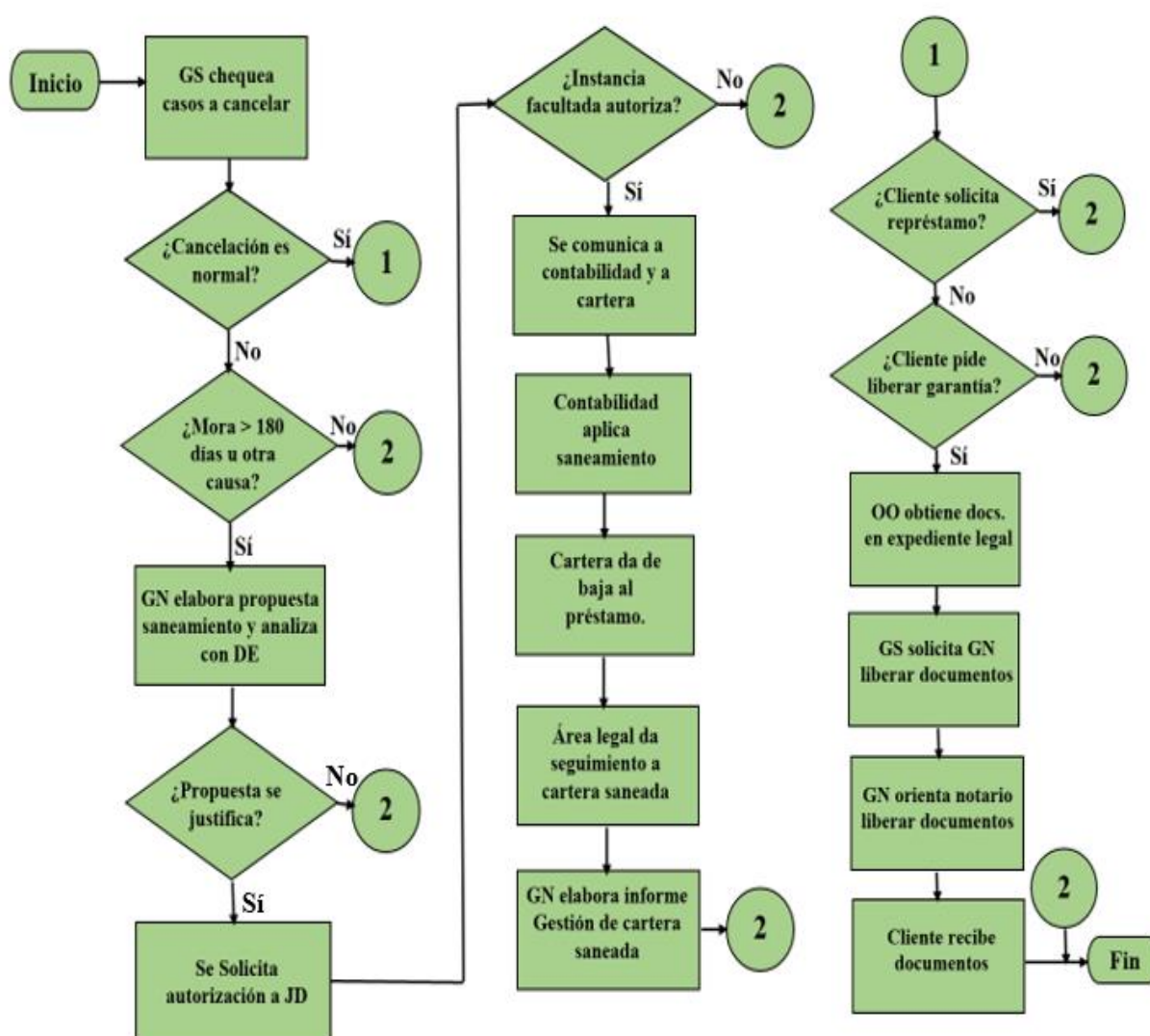
La segunda parte de este manual se titula Proceso crediticio, el cual está conformado por un macroproceso del crédito en el que se encuentran todos los procesos llevados a cabo por la entidad:Proceso inicial, con prospección en campo, Proceso inicial, directamente en sucursal, Proceso de análisis y resolución, Proceso de formalización y desembolso, Proceso de seguimiento de sucursal a cliente, Proceso de seguimiento de casa matriz a sucursal, Proceso de reembolso con pagos en sucursal, Proceso de reembolso con pagos en banco, Proceso de reembolso con pagos en bienes, Proceso: “Cobranza administrativa por asesor financiero”, Proceso; “Cobranza administrativa con gestoría”, Proceso: “Cobranza con abogado (prejudicial y judicial)”, Proceso: “Cancelación (Incluyendo saneamiento)”. En base a este último proceso la microfinanciera cuenta con un flujograma en el que se observa el flujo del proceso llevado a cabo por los gerentes de sucursal.

La tercera parte del manual de crédito incluye la simbología en la flujogramación, las tablas de valores de parámetros de políticas, cuadro de investigación social, lista de chequeo de

información/documentación requerida, cuadro de control de casos aprobados, rechazados o con errores y los créditos otorgados con fallas de proceso.

6.2.2.3. Flujoqramación del proceso de cancelación con saneamiento

Este flujoqrama detalla el proceso llevado a cabo ante la cancelación de un microcrédito que incluye saneamiento. El proceso inicia con el Gerente de Sucursal quien se encarga de chequear los casos a cancelar, luego se hace la pregunta de si la cancelación es normal, en



Fuente: FUNDENUSE S.A. sucursal Condega

el caso de que la cancelación si sea normal se pasa al punto 1 en el cual el gerente debe consultarle al cliente si solicitará un préstamo, si la respuesta es Sí se finaliza

el proceso debido a que el cliente mantendrá por otro período más, relación con la empresa ante esta nueva solicitud de crédito.

En el caso de que el cliente ya no solicite un préstamo el gerente de sucursal debe consultarle si solicitará liberar la garantía, si el cliente no decide liberar la garantía finalizará el proceso de cancelación, esta decisión normalmente la toman aquellos clientes que consideran que en un futuro volverán a solicitar un microcrédito a la institución. La otra opción es que el cliente decida liberar la garantía ya que desea finalizar la relación con la microfinanciera, para esto el Oficial Operativa obtiene los documentos en expediente legal, y una vez hecho esto el Gerente de sucursal le solicita al Gerente de Negocio liberar los documentos, para concluir el proceso con la entrega de los documentos correspondientes al cliente.

Si la cancelación no es normal, el proceso es diferente. El Gerente de Sucursal debe analizar si la mora es mayor a 180 días, si la mora no es mayor se finaliza el proceso de cancelación, pero si es mayor, el Gerente de Negocio deberá crear una propuesta para sanear el crédito para posteriormente ser analizada con el Director Empresarial. Si la propuesta no presenta justificación, se omiten los pasos posteriores y se finaliza el proceso. Si la propuesta es justificada, se deberá solicitar a la Junta Directiva autorización para ejecutar la propuesta. En el caso de que la propuesta sea denegada se finalizará el proceso, pero si la instancia autoriza la propuesta se le informa a contabilidad para aplique saneamiento y a cartera para dar de baja al préstamo, proceso que recibirá seguimiento por el Área Legal para que el Gerente de Negocio pueda elaborar un informe sobre la gestión de la cartera saneada.

6.2.3. Costos por servicios financieros

Los costos por servicios financieros representan el pago por la utilización de recursos de préstamo para el proyecto. Su valor y plazo de pago depende de las condiciones pactadas en los préstamos. (Guzman, 2008)

En la microfinanciera FUNDENUSE S.A. los costos por servicios financieros se conforman por una tasa de interés corriente o nominal, tasa de interés moratorio, monto por

mantenimiento de valor para los créditos en córdobas, comisión por administración de desembolso, seguro de saldo deudor y monto por asistencia técnica de vivienda

Interés corriente o nominal

Este se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula, la cual toma en cuenta las normas establecidas por CONAMI:

Monto de intereses a pagar = Saldo de principal * (tasa de interés anual/360 días) * número de días transcurridos desde la fecha del desembolso hasta la primera cuota.

Por ejemplo, si un cliente le fue otorgado un crédito para microemprendimiento por un total de C\$30,000.00 el 18 de junio de 2020, y el 18 de julio realiza el pago de su primera cuota.

$$\text{MIP} = \text{C}\$30,000.00 * (37.6\%/360) * 30$$

$$\text{MIP} = \text{C}\$30,000.00 * (0.00144) * 30$$

$$\text{MIP} = \text{C}\$ 940.00$$

Interés moratorio

De acuerdo a las políticas de la microfinanciera FUNDENUSE, el interés moratorio se aplica a la porción del principal en mora, generada por el incumplimiento en la fecha de pago de la cuota por parte del cliente. Este interés equivale a la tasa de interés corriente pactada más una cuarta parte de esta.

Para el cálculo de este interés se aplica la siguiente fórmula:

Monto de interés moratorio a pagar = Saldo de la cuota del principal en mora * (tasa de interés anual pactada + el 25% de la misma / 360 días) * Número de días transcurrido desde la fecha del desembolso hasta la primera cuota de pago.

Continuando con el ejemplo anterior, se calculará primeramente la cuota, que no es más que dividir el monto solicitado o principal entre el plazo establecido por la microfinanciera que en este caso será de 18 meses (se divide entre 18 ya que los pagos son mensuales).

Cuota de principal = C\$30,000.00 / 18 meses

Cuota de principal = C\$1,667.00

Considerar que la cuota de principal venció el 18 de agosto de 2020, tasa de interés anual es de 37.6%, cuota que fue pagada hasta el 30 de agosto (días transcurridos = 12)

Para el cálculo de la tasa de interés moratoria primero se deberá calcular el 25% de la tasa de interés anual pactada, para luego sumarla.

TIM = 37.6 % + 25% de 37.6

TIM = 37.6% + 9.4%

TIM = 47%

Ahora se calcula el monto de interés moratorio a pagar

MIMP = C\$1,667.00 * (47%/360 días) * 12

MIMP = C\$1,667.00 * (0.001305) * 12

MIMP = C\$ 26.12 (Este será el monto que se le sumará a la cuota por los 12 días de mora).

Mantenimiento de valor

El mantenimiento de valor aplica únicamente para los créditos otorgados en moneda córdoba para mantener su valor con relación a la moneda dólar de los Estados Unidos de América. Su fórmula es la siguiente:

Monto de mantenimiento de valor = Saldo de principal * (porcentaje de mantenimiento de valor anual / 360 días) * número de días transcurridos desde la fecha de desembolso hasta la primera cuota de pago.

Por ejemplo, para el crédito de C\$ 30,000.00 otorgado el 18 de junio de 2020 siendo su primera cuota el 18 de julio de 2020, pactado a 18 cuotas mensuales, se le aplicará un mantenimiento de valor del 3% anual, que será el equivalente a la devaluación del córdoba con respecto al dólar estadounidense, según tipo de cambio oficial emitido por el Banco Central de Nicaragua.

$$\text{MMVP} = \text{C}\$1,667.00 * (3\% / 360 \text{ días}) * 30$$

$$\text{MMVP} = \text{C}\$1,667.00 * (0.00008333) * 30$$

$$\text{MMVP} = \text{C}\$4.17$$

Este cálculo se realiza para cada una de las cuotas a pagar durante los 18 meses.

Comisión por administración del desembolso

Según el Gerente de sucursal, las políticas de la institución establecen que a todo crédito se le debe cobrar una comisión que generalmente es del 3%, pero esta puede variar a lo largo del año como parte de una estrategia que pretende aumentar su cartera de crédito, ejemplo de ello es que desde septiembre 2020 se está aplicando una comisión por desembolso del 1%; o como parte de un beneficio proporcionado a aquellos clientes en categoría A, que son los que poseen un buen récord crediticio y que llevan más de tres períodos trabajando con la microfinanciera.

“Por lo general todo crédito lleva comisión por desembolso, igual la Comisión Nacional de Microfinanzas lo contempla. En el caso de nosotros es que hay ocasiones que no se cobra como un beneficio al cliente y hay momentos en los que se reduce, pero está dentro de las políticas que se cobre una comisión del 3%. En este momento es del 1% del monto del crédito”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal Condega. 9 de septiembre 2020)

A continuación, un ejemplo de su cálculo:

Esta comisión del 2% del monto del principal aplica en los créditos según lo establecido en la política interna. Su fórmula es la siguiente:

Monto del crédito * porcentaje de comisión por administración del desembolso.

$$\text{Ejemplo: C}\$30,000.00 * 2\% = \text{C}\$600.00$$

El monto de comisión, que para este caso es de C\$600.00, se deducirá al momento del desembolso, por lo que el cliente no recibirá los C\$30,000.00 sino C\$29,400.00, los cuales

estarán sujetos a deducción por asesoría técnica, en caso de que los créditos sean para mejora de vivienda.

Seguro de saldo deudor

De acuerdo con el Gerente de sucursal, la microfinanciera brinda dos tipos de seguros uno que es de carácter obligatorio, que es el seguro de vida que tiene un costo anual de C\$ 456.00, y el segundo que es el seguro de accidente, el cual es opcional con un valor de C\$1,248.00 anuales. Ambos tienen una vigencia de un año.

El seguro tiene un costo anual, hay uno que cuesta 456 córdobas que es el seguro de vida, y el otro que es un seguro de accidente que es de 1,248 córdobas. Esas son una póliza y tiene vigencia de 1 año. El seguro es opcional, si el cliente lo quiere lo compra o sino no. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal Condega. 9 de septiembre 2020)

Según la página oficial de FUNDENUSE S.A. para calcular el monto a pagar por el seguro se aplica un porcentaje de 0.08% mensual o 1% anual. Su fórmula es la siguiente:

Monto de seguro a pagar = Saldo de principal * (porcentaje de tasa de interés anual / 360 días) * número de días transcurridos desde la fecha del desembolso hasta la primera cuota de pago.

Ejemplo:

$$\text{MSP} = \text{C}\$30,000.00 * (1\% / 360 \text{ días}) * 30$$

$$\text{MSP} = \text{C}\$30,000.00 * (0.00002777) * 30$$

$$\text{MSP} = \text{C}\$25.00$$

Este será el monto de seguro de saldo deudor a pagar en la primera cuota.

Asistencia técnica de vivienda

Según la página oficial de FUNDENUSE S.A. la asistencia técnica de vivienda aplica únicamente para los créditos de vivienda, excepto para compra de terreno y compra de vivienda que no requiere mejoras. Esta comisión va desde el 1.5% hasta el 3% en dependencia del monto del crédito, la que es deducida al momento del desembolso. Su fórmula es la siguiente:

Monto del crédito * porcentaje de asistencia técnica de vivienda según el monto del crédito

Ejemplo:

$$C\$30,000.00 * 3\% = C\$900.00$$

Estos C\$900.00 se deducirán al monto a desembolsar al cual ya se le ha deducido la comisión por desembolso.

$$C\$29,400.00 - C\$900.00 = C\$28,500.00 \text{ (Este será el monto neto a entregar al cliente).}$$

Aunque el Gerente afirmó que la asesoría técnica que es específica para construcción, no tiene costo alguno y que es un valor agregado que proporciona la microfinanciera a sus clientes; además, dicha asesoría es en colaboración con Habidad para la Humanidad quienes proporcionan al personal capacitado para realizar la asesoría técnica la que según algunos de sus clientes comprende un análisis del terreno, diseño de planos y elaboración de presupuesto

La asesoría es en colaboración con Habidad para la Humanidad, ellos dan una asistencia técnica constructiva. Si es para vivienda es opcional. La asesoría no tiene costo, es un valor agregado que le proporcionamos a nuestros clientes. (Daybin olivas. Gerente de sucursal Condega. 9 de septiembre 2020)

Pero de acuerdo a los planes de pagos proporcionados por algunos clientes, la asesoría técnica si es cobrada (Ver Anexo 5).

6.2.4. Cartera de crédito

La cartera de crédito se encuentra clasificada en base a criterios establecidos en el art. 8 de la Norma Sobre Gestión de Riesgo Crediticio, reforma del 20 de agosto de 2008, la cual proporciona el siguiente cuadro con el objetivo de que en base a este se construyan las correspondientes provisiones:

Clasificación	Descripción	Provisión
<p>Categoría A</p> <p>Riesgo Normal</p>	<p>1) El cumplimiento del plan de amortización de las cuotas no ha presentado reparos de ninguna especie, a excepción de atrasos de hasta treinta (30) días; o</p> <p>2) El flujo de efectivo operativo proyectado presenta niveles que cubren las necesidades de la deuda, en los términos pactados. No se evidencia o no existen expectativas de impactos negativos en las variables primarias del flujo de efectivo proyectado. Sus niveles de apalancamiento son los aceptados por la institución financiera para la actividad que desarrolla. La rentabilidad es satisfactoria; o</p> <p>3) En el caso de proyectos nuevos, en el análisis se deberá considerar la naturaleza de los mismos y contar con proyecciones debidamente actualizadas y justificadas. El flujo de efectivo operativo proyectado debe cubrir ampliamente el pago de las obligaciones financieras a contraer con la institución; y se debe contar con suficiente respaldo patrimonial y con la fuente de pago debidamente identificada, sea esta del proyecto mismo o de una fuente alternativa que forme parte de la estructuración original del préstamo.</p>	<p>1%</p>
<p>Categoría B</p> <p>Riesgo Potencial</p>	<p>1) Algún grado de incumplimiento de las condiciones, como atrasos en los pagos de hasta sesenta (60) días, 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 en el artículo 35 de la Norma Sobre Gestión de Riesgo Crediticio; o</p> <p>2) Presenta flujo de efectivo operativo adecuado, que le permite operar el negocio de manera normal y con capacidad de cumplir con sus obligaciones en los términos pactados. Presenta liquidez positiva con tendencia constante. Presenta un grado de apalancamiento adecuado.</p>	<p>5%</p>

	<p>La rentabilidad se ha visto disminuida de forma temporal, que puede ser superada en el corto plazo; o</p> <p>3) En el caso de proyectos nuevos, el flujo de efectivo operativo proyectado debe ser adecuado para atender las obligaciones financieras; y se debe contar con suficiente respaldo patrimonial y con la fuente de pago debidamente identificada, sea esta del proyecto mismo o de una fuente alternativa que forme parte de la estructuración original del préstamo.</p>	
<p>Categoría C</p> <p>Riesgo Real</p>	<p>1) Atraso en sus pagos y obligaciones de hasta noventa (90) días, y prórrogas que no excedan el plazo de seis (6) meses, siempre que tales prórrogas cumplan con los establecido el art. 35 de la Normal Sobre Gestión de Riesgo Crediticio; o</p> <p>2) Perspectiva de largo plazo con dependencia estable/decreciente. Presenta flujo de efectivo operativo en punto de equilibrio, susceptible a tender a la baja. El negocio acude con cierta periodicidad a fuentes secundarias de generación de efectivo para enfrentar requerimientos operativos y déficit esporádicos. Presenta liquidez decreciente y comprometida, la rentabilidad es negativa con tendencia decreciente, con potencial afectación del patrimonio, en donde las pérdidas tienen un efecto negativo en la capacidad de pago en términos de flujo. Para proyectos nuevos de maduración media y larga, en donde las principales variables del flujo proyectado se encuentran afectadas, el proyecto necesitará de fuentes externas no contempladas en el mismo para poder disponer de capacidad de pago, pero podrían ser superadas en el corto plazo</p>	<p>20%</p>
<p>Categoría D</p> <p>Dudosa</p>	<p>1) Atrasos en sus pagos y obligaciones de hasta ciento ochenta (180) días, y créditos vencidos en la misma institución financiera; o</p>	<p>50%</p>

Recuperación	2) Debilidades claramente identificadas en el flujo de efectivo, liquidez, apalancamiento y/o rentabilidad, que ponen en riesgo la capacidad del deudor para enfrentar sus obligaciones de deuda. Se requiere de una necesaria y clara dependencia de fuentes secundarias de reembolso para prevenir un incumplimiento. La viabilidad del negocio es dudosa y se espera se inicien los procedimientos de quiebra o suspensión de pagos. El deterioro en los elementos cuantitativos es entonces considerado permanente.	
Categoría E Irrecuperables	1) Atraso en sus obligaciones de más de ciento (180) días; o 2) El deudor dejó de pagar y no tiene capacidad de afrontar sus obligaciones contractuales de deuda. El negocio ya no es viable o tiene un valor tan pequeño que el continuar manteniendo el préstamo como un activo bancario ya no es justificable; o 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; o 4) El deudor ha desviado prendas; o 5) Cuando la institución financiera supervisada no proporcione información detallada sobre la estructura de capital de otra persona jurídica vinculada a la persona jurídica deudora.	100%

Fuente: SIBOIF, 2008

De acuerdo al estado financiero de FUNDENUSE S.A. al cierre de 2018, contaba con una cartera de crédito valorada en C\$ 733,488,566.00 y una provisión por incobrabilidad de cartera de crédito de C\$ 93,863,480.00, pero al cierre de 2019 su cartera de crédito se vio reducida en más de 240 millones de córdobas, lo cual se puede traducir como parte de una de las estrategias llevadas a cabo por la institución, al reducir el número de solicitudes a aprobar durante ese período, con el fin de evitar un incremento en el riesgo crediticio ante la latente posibilidad de un incremento en la morosidad de sus clientes actuales y potenciales, a consecuencia de la inestabilidad económica que aún enfrentaba el país, y esto se vio reflejado en la cuenta de provisión por incobrabilidad de cartera de crédito, la cual sufrió un

aumento de más de 3.6 millones de córdobas al cierre de 2019 al verse aumentada las cuentas incobrables debido al incumplimiento de pago en los clientes, y en consecuencia la cuenta de bienes recibidos en pagos y adjudicados aumentó en 2019 a C\$ 1,049,886.00, aproximadamente 10.66 veces más en comparación al año 2018 donde esta cuenta apenas alcanzó un monto de C\$ 98,430.00.

En relación a las cuentas pasivas, destaca Financieras y otros financiamientos en donde se observa cómo la institución redujo los financiamientos como parte de una estrategia para amortiguar las afectaciones dejadas por las crisis que enfrenta el país, pasando de C\$ 526,410,319.00 en 2018 a C\$ 296,923,007.00 en 2019. Además, el capital social para 2019 sufrió una reducción de C\$ 37,255,500.00, al igual que los bienes acumulados, los cuales pasaron de C\$ 79,101,631.00 en 2018 a C\$ 37,943,645.00 en 2019. (Ver Anexo No. 5)

En la sucursal de Condega para el cierre de 2019 se contaba con un total 1,200 clientes, pero para septiembre de 2020 se redujo a un total 860. El gerente de esta sucursal afirma que en el caso de la sucursal implementaron medidas como otorgar montos menores y en plazos no mayores a 18 meses; también indicó que muchos clientes han decidido no continuar trabajando con la microfinanciera debido a que perdieron sus trabajos o porque simplemente querían evitar endeudarse, generando una pérdida de 340 clientes.

6.2.4.1. Mora

La mora en la sucursal Condega, según el Gerente de sucursal, no ha presentado un aumento en los meses de enero a septiembre 2020, lo que cataloga como algo positivo porque a pesar de la pandemia, los clientes hacen lo posible por pagar sus cuotas.

“El nivel de mora en este momento anda por el 2.10%, ese es el impago que tenemos ahorita y el resto nos está pagando la gente gracias a Dios, que sería la diferencia 97.9%” (Daybin Olivas. Gerente de sucursal. 9 de septiembre 2020)

Ese 2.10% de mora se divide en dos tipos, mayor a 30 días y menor a 30 días, siendo la más ocurrente la mayor a 30 días durante el año 2020 debido a que muchos micro empresarios han enfrentado bajas en sus ventas.

De los 144 clientes encuestados en Condega, un total de 34 (24%) afirman haberse retrasado en sus cuotas. En Palacagüina 15 de los 69 encuestados (22%) afirmó que se retrasó en el pago de su cuota, y en el caso de Pueblo Nuevo, 1 de los 54 encuestados (19%) afirmó que se retrasó en el pago de su cuota. (Ver tabla N°3)

	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	34	15	10	59	22
No	110	54	44	208	78
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de las encuestas, septiembre 2020					

Esto se debe mayormente a las pérdidas que muchos negocios enfrentaron, tal y como se puede apreciar en la tabla No. 4, se observa que un total de 10 de los 34

casos en Condega, afirman que la causa de su impuntualidad en los pagos se debe a pérdidas que han sufrido sus negocios, otros 9 se retrasaron porque tuvieron una emergencia familiar atribuida mayormente a complicaciones médicas, 7 atribuyeron como causa la irresponsabilidad que se traduce en el olvido de la obligación, 6 afirmaron que la causa fue que no lograron reunir la cuota, ya sea porque se le presentó una emergencia y se vio obligado a ocupar parte del dinero destinado para el pago de la cuota, o en los negocios no lograron vender lo suficiente para cubrir sus gastos y obligaciones; los dos casos restantes afirmaron que la causa del retraso fue el desempleo.

En Palacagüina las causas de retraso fueron dos, la más incidente fue la pérdida en negocios con 8 de los 15 casos, los 7 restantes afirmaron que se retrasaron debido a que no lograron reunir la cuota, de igual manera en el municipio de Pueblo Nuevo las causas del retraso fueron las pérdidas en los negocios, en 6 de los casos, y no lograr reunir el monto de la cuota en los 4 casos restantes.

Causas	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Desempleo	2			2	3
Emergencia familiar	9			9	15
Irresponsabilidad	7			7	12

No logró reunir el monto de la cuota	6	7	4	17	29
Pérdidas en el negocio	10	8	6	24	41
Total	34	15	10	59	100
Datos primarios de las encuestas, septiembre 2020					

Ante este tipo de casos la microfinanciera propone diferentes negociaciones como la prórroga que consiste en la extensión o ampliación del plazo originalmente pactado para el pago de un crédito, sin ninguna otra modificación de los términos del contrato, motivada por un deterioro temporal en la capacidad de pago de los créditos por parte del deudor. (CONAMI, 2019, pág. 5)

La novación, que consiste en otorgar créditos a través de los cuales se cancelan obligaciones previamente otorgadas incluyendo sus accesorios y nace una nueva y totalmente distinta operación de crédito a la anterior. (CONAMI, 2019, pág. 4)

Y refinanciamiento, que consiste en créditos otorgados para normalizar operaciones con calificación A, B y C que presentan dificultades temporales de liquidez bajo una nueva proyección financiera de ingresos en un horizonte de tiempo adicional. (CONAMI, 2019, pág. 5)

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes de la microfinanciera se obtuvo, en el caso del municipio de Condega, que a 15 de los 34 casos se les extendió el tiempo de pago, es decir se les dio una prórroga, y otros 10 afirmaron que no hubo ningún tipo de negociación y que solo se les aplicó la mora, también hubo 7 casos que expresaron que se les adecuó una cuota y los dos casos restantes afirmaron que les otorgaron un refinanciamiento.

En el caso de Palacagüina a 11 de los 15 casos se les extendió el tiempo de pago y los 4 restantes afirmaron que sus casos no fueron negociados y solo se les aplicó mora. Por último, Pueblo Nuevo en donde solo a 2 de los 10 casos se les extendió el tiempo de pago y los otros 8 afirmaron que solo se les aplicó la mora y que no hubo negociación. (Ver Tabla N°5)

Tabla N° 5: Tipos de negociación de pago					
Universo: 267 encuestas					
Tipos	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%

Extensión tiempo de pago	15	11	2	28	48
Adecuación de la cuota	7			7	12
Refinanciamiento	2			2	3
No hubo negociación, solo me aplicaron mora	10	4	8	22	37
TOTAL	34	15	10	59	100
Datos primarios de las encuestas, septiembre 2020					

Según los comentarios de los encuestados se logró determinar que aquellos clientes cuya mora era de 1 a 5 días se les aplicó una extensión del tiempo de pago. Las adecuaciones de cuotas corresponden a aquellos casos que sufrieron una pérdida en sus negocios y que por lo tanto ya no poseen el mismo nivel adquisitivo, la adecuación consiste en realizar una reestructuración temporal en los montos a pagar hasta que mejore la situación del cliente.

En los casos de refinanciamiento correspondieron a aquellos casos con meses de mora y que presentaron pérdidas en sus negocios o desempleo. Y en los casos que afirmaron no haber recibido ningún tipo de negociación fueron aquellos que presentaron de 1 a 3 días de mora y que solo se presentaron a la microfinanciera a realizar su pago, quizá porque no tenían conocimiento que se puede realizar algún tipo de negociación o simplemente porque les apenaba.

Uno de los clientes entrevistados, quien lleva 8 años como cliente de la microfinanciera, comentó que debido a la pandemia su negocio, que es una librería, sufrió una considerable baja ya que sus principales consumidores son los estudiantes y ellos se quedan en casa porque las clases son virtuales y no requieren material didáctico físico para sus clases, por lo que no logró pagar el monto de sus cuotas por tres meses.

“Yo tengo una librería y debido a la pandemia enfrenté problemas para reunir mis cuotas, de hecho, fueron 3 meses los que me retrasé. Como los estudiantes ahora reciben clases en línea, ya no invierten en material de estudio, era algo que estaba fuera de mi alcance controlarlo” (Marbely Fuentes. Cliente de FUNDENUSE sucursal Condega. 6 de octubre 2020)

En el caso Fuentes expone que la microfinanciera le propuso un refinanciamiento como solución, con el cual dice no sentirse satisfecha porque no hubo comprensión ante la situación que estaba pasando.

“Yo pedí un monto de 60 mil córdobas para cancelar el crédito anterior y acondicionar la librería, pero creí que al menos me iban a bajar los intereses, pero nada, más bien siento que me están ahogando con los intereses, y otra cosa que no me gustó fue que me volvieron a cobrar la comisión por desembolso y de hecho el interés me lo aplicaron sobre el monto que pedí más esa comisión... Yo solicité un refinanciamiento en Financiera Fama por el mismo monto y no me aplicaron comisión y el interés me lo dejaron como al 20%” (Marbely Fuentes. Cliente de FUNDENUSE sucursal Condega. 6 de octubre 2020)

La microfinanciera FUNDENUSE mantiene una tasa de interés corriente anual del 37.6% para todos los servicios financieros más una comisión del 3%. Por otra parte, Financiera Fama trabaja con diferentes tasas de interés corriente anual, por ejemplo, los créditos para las microempresas tienen un interés del 55%, al igual que los créditos de consumo, los créditos para PYMES's tienen un interés del 25% y la tasa de interés para el crédito de vivienda es del 45%. Con comisiones que van del 1% al 2%.

Según el plan de pago de este cliente, la Financiera Fama realizó una reestructuración a su préstamo catalogado como microempresa, pasando de un interés corriente anual del 55% al 20%, a un plazo de 18 meses sin cobro de comisión por desembolso. En el caso del plan de pago proporcionado por la microfinanciera FUNDENUSE, detalla que se realizó un refinanciamiento al préstamo catalogado como comercial, en este se observa que la tasa de interés anual se mantuvo en los 37.6% a un plazo de 24 meses y una comisión por desembolso del 1.8004%, comisión que no fue deducida de los 60 mil córdobas, sino sumada como parte de la propuesta de la microfinanciera con el propósito de que el cliente recibiera netos los 60 mil córdobas. Al final, el plan de pago estipula que se le otorgaron C\$ 64,082.64 que es el monto solicitado más la comisión por desembolso de C\$1,082.64 (1.8004%) y una comisión por cuenta incobrable del 5% equivalente a C\$3,000.00, ya que está en la Categoría B que comprende el rango de 61 – 90 días de mora, que según la tabla de comisión por cuentas incobrables que la microfinanciera estipulada en sus políticas.

El plan de acción ejecutado por FUNDENUSE según el cliente, no le aportó beneficio alguno, lo que fue percibido como una falta de comprensión. Un claro ejemplo es el hecho de que no disminuyeran la tasa de interés para aliviar la deuda de este cliente, además el plazo a dos años genera que sea mayor el monto de intereses a pagar.

Por otra parte, también existen casos que se resisten a pagar sus cuotas y tampoco acuden a realizar algún tipo de negociación a la microfinanciera. Ante este tipo de situaciones el Gerente de la sucursal describe una serie de pasos que el equipo de sucursal Condega ejecuta con este tipo de clientes.

“De 1 a 3 días el asesor le envía mensajes, hasta los 5 días tal vez una llamadita y ya después se visita y se le comunica que tenemos una notificación de cobro. Mi persona también le lleva un requerimiento de pago al cliente, si nosotros no logramos resolver nada entonces pasa a lo que es al gestor de cobro y, por último, si no se puede hacer nada con el cliente, se pasa a lo que es el cobro judicial, que ya se tiene que llevar con el abogado y ya es en el juzgado”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal. 9 de septiembre 2020)

El cobro judicial es la última alternativa tomada por la microfinanciera para obtener el monto otorgado más los intereses y demás gastos generados en el proceso judicial.

“Ese es un proceso que lo lleva la abogada..., esta le hace un requerimiento directo al cliente, le da un plazo de 48 horas, si el cliente ya no responde a ese llamado, elabora un dictamen legal ya con el contrato, toda la documentación, la escritura del cliente, para ver si es viable llevar el caso, una vez que ella me manda todo eso, entonces yo solicito a la instancia del comité de cobranza, ellos me autorizan llevarlo por la vía legal o no, luego la abogada lo cita a la YIRAC. Si el juez da pase, se citan las partes y están compadeciendo el juicio hasta que emite el fallo y se subasta el bien si ganamos el caso, y si ya subastado el cliente no llega a pagar en todo este proceso de vía judicial entonces se adjudica el bien a nombre de la institución”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal Condega. 9 de septiembre 2020)

6.3. Gestión de crédito desde la visión de los clientes de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega

6.3.1. Datos generales de los clientes encuestados

Para este estudio se realizaron un total de 267 encuestas a clientes de la microfinanciera FUNDENUSE S.A. sucursal Condega, de las cuales 144 corresponden al municipio de Condega (54%), 69 corresponden al municipio de Palacagüina (26%) y 54 al municipio de Pueblo Nuevo (20%).

Según los datos obtenidos de las encuestas, se encontró que la edad promedio de los clientes del municipio de Condega es de 45 años, siendo los rangos de edad con mayor presencia de 30 – 39 años y de 40 - 49 años, representando en conjunto el 56% del total de encuestados en este municipio. (Ver tabla No.6)

Tabla N° 6: Edad de los encuestados					
Universo: 267 encuestas					
Rangos	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
20 - 29 años	10	1		11	4
30 - 39 años	40	14	12	66	25
40 - 49 años	40	22	23	85	32
50 - 59 años	32	25	15	72	27
60 años a más	22	7	4	33	12
Total	144	69	54	267	100
Edad promedio	45	48	46		
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Según Deybin Olivas, Gerente de sucursal Condega esto se debe a que la mayor parte de los clientes son asalariados (maestros y obreros de tabaco) y comerciantes.

“El asalariado, es el que más predomina, también el comerciante y en menor escala estuvimos apoyando bastante a los productores, ahorita estamos atendiendo en menor escala, pero predomina más el asalariado y el comerciante”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal. 9 de septiembre 2020)

Por otra parte, en el municipio de Palacagüina la edad promedio es de 48 años. El rango de edad con mayor presencia es el de 50 – 59 años, de los cuales un 44% son personas jubiladas que no obtienen suficientes ingresos y recurren al microcrédito para mejorar su calidad de

vida, ya sea mediante un crédito de consumo o para los que desean emprender, un crédito de comercio, industria y servicio.

En el municipio de Pueblo Nuevo la edad promedio de los clientes es de 46 años. El rango de edad predominante es de 40 – 49 años, el cual está compuesto de maestros y enfermeras que recurren al préstamo debido a lo bajo de sus salarios. En el caso de los maestros de este municipio sus salarios suelen rondar los 7 mil córdobas mensuales, por lo que, si desean iniciar un proyecto de remodelación o construcción total o parcial de sus hogares, no cuentan con el capital suficiente debido a que su salario no se lo permite. Y esto sucede en los tres municipios, ya que el 42% de los clientes, solicitan créditos de mejora de vivienda (ver tabla No. 7) y quienes lo solicitan suelen ser en su mayoría maestros, seguido por los obreros del tabaco.

Tabla N°7: Número de créditos por tipo de crédito		
Tipo de crédito	No. de créditos	%
Mejora de vivienda	352	42
Comercio	193	23
Crédito de consumo	109	13
Pequeña industria	75	9
Actividades agrícolas	42	5
Servicio	42	5
Actividades ganaderas	17	2
TOTAL	830	100
Fuente: FUNDENUSE sucursal Condega, octubre 2020		

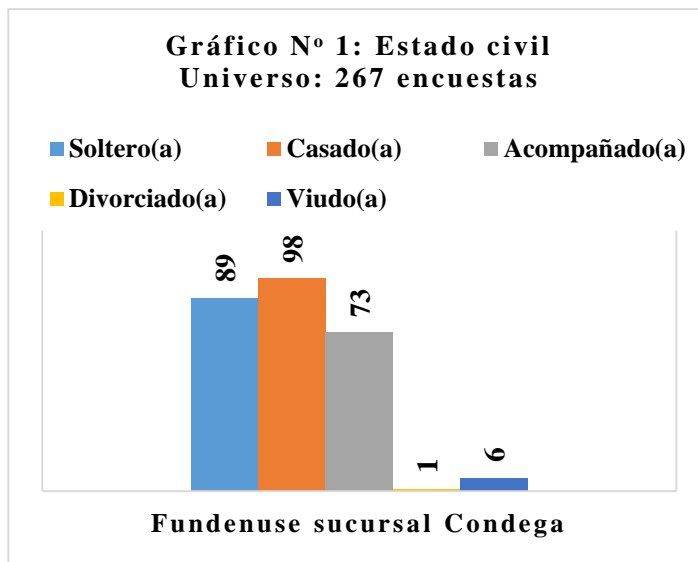
Respecto al sexo, se encontró que el 67% de los encuestados es del sexo femenino, predominando en los tres municipios. (Ver tabla No. 8)

Tabla N°8: Sexo de los encuestados					
Universo: 267 encuestas					
Sexo	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Femenino	94	54	32	180	67
Masculino	50	15	22	87	33
Total	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Esto se debe a que las mujeres son las que más solicitan créditos de mejora de vivienda y créditos de comercio, industria y servicio, los que según la

tabla No. 7 son los créditos más solicitados a nivel de sucursal.

Otro dato obtenido fue el estado civil de los encuestados, logrando identificar que el 64% de estos se encuentran casados o acompañados (98 casados y 73 acompañados), seguido de un 33% que corresponde a los clientes que están solteros. (Ver gráfico No. 1)

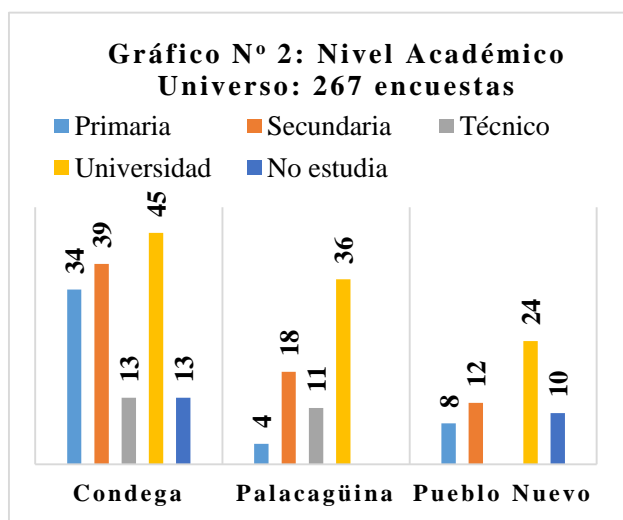


Fuente: Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020

Esto se debe a que para muchos matrimonios o las uniones de hecho su prioridad es el construir un hogar digno

donde vivir, que preste las condiciones para dar comodidad a su familia, pero que, al no poseer el capital necesario, optan por adquirir un microcrédito. De igual forma sucede con las personas solteras, tienen deseos de superarse, pero al no contar con el dinero que requieren optan por solicitar un préstamo.

Con respecto al nivel académico de los encuestados en Condega, 45 de 144 de los clientes encuestados indican haber culminado sus estudios universitarios representando el nivel con mayor presencia en el municipio. En Palacagüina y Pueblo Nuevo también se observa que la mayor parte de los encuestados afirman haber culminado sus estudios universitarios. (Ver gráfico No. 2).



Fuente: Datos primarios de la encuesta, septiembre

Según la responsable de operaciones y atención al cliente, esto se debe a que la mayor parte de los clientes son maestros o enfermeras.

“Los maestros, sector salud y los comerciantes, son las personas que más nos visitan” (Indira Guevara. Responsable de Operaciones y Atención al cliente. 11 de septiembre 2020)

Por lo que el porcentaje que corresponde al grado universitario está conformado por maestros y enfermeras, y en el caso del porcentaje de educación secundaria, corresponde mayormente a comerciantes y obreros del tabaco.

6.3.2. Conocimiento de la microfinanciera FUNDENUSE.

Existen diferentes estrategias como la promoción que tienen la función de dar a conocer una determinada marca, lugar, producto o servicio, con la finalidad de darse a conocer ante los posibles consumidores.

Para la promoción de sus servicios, la microfinanciera FUNDENUSE S.A. sucursal Condega emplea diferentes medios con el objetivo de lograr un alcance mayor y aumentar su cartera de crédito.

Según Daybin Olivas, Gerente General de sucursal Condega, utilizan medios como la radio, en específico la radio ABC estéreo por su nivel de audiencia y alcance, con una frecuencia de un mes cada dos o tres meses, o en dependencia de lo que deseen anunciar. Hasta el año 2017 se anunciaban rifas en fechas especiales como el día de la madre o las purísimas para fin de año, pero las rifas y otros beneficios como el bono escolar se descontinuaron debido a la inestabilidad económica del país a raíz de la crisis sociopolítica.

En el presente año 2020, el medio es utilizado para informar a la población sobre las promociones que ofrece la microfinanciera, ejemplo de ello, durante el mes de septiembre comunicaron a la población que al solicitar su microcrédito no se les cobraría la comisión por desembolso.

“Con respecto a la publicidad radial también dependerá de la situación, por ejemplo, para atraer a clientes, estuvimos anunciando que no se cobrarían las comisiones por desembolso, eso duró un mes y lo estuvimos anunciando por la radio ABC estéreo que es la que tiene más audiencia en todo el norte, y antes manteníamos la oferta de los productos durante dos o tres meses”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal. 9 de septiembre 2020)

Otro medio es el canal de televisión de nombre Telecon transmitido en el municipio de Condega, en el cual se anunciaban, durante todo el año 2019, los servicios de la microfinanciera, pero para el año 2020 se discontinuó debido a la crisis humanitaria. También son empleados medios como las redes sociales, en especial Facebook, donde se logra apreciar con frecuencia la oferta de sus productos, así como las promociones u otro tipo de información dirigida al público en general. Otra estrategia aplicada es la visita a prospectos como pulperías o pequeños negocios.

Con el objetivo de conocer la efectividad del alcance de estos medios se les consultó a los clientes cuál fue el medio por el que se enteraron de la existencia de la microfinanciera. En Condega 90 de los encuestados afirmaron que se enteraron de la existencia de la microfinanciera mediante amigos y familiares, en Palacagüina 43 de los 69 encuestados y en Pueblo Nuevo 41 de los 54 encuestados, también afirmaron que sus amistades y familiares fueron el medio por el que se enteraron por primera vez de la microfinanciera, siendo el medio más utilizado eficaz en los tres municipios. (Ver Tabla No. 9).

Tabla N° 9: Medio por el que conoció la microfinanciera					
Universo: 267 encuestas					
Medio	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Radio	15	4		19	7
Perifoneo	6			6	2
Volantes	1			1	0.3
Amigos/familiares	90	43	41	174	65
Redes sociales	1			1	0.3
Rótulo	15			15	6
Visita de promotores	15	22	13	50	19.1
Trabaja en la institución	1			1	0.3
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Esto se puede atribuir a la buena atención que la microfinanciera proporciona a sus clientes, lo que los motiva a recomendarla a sus allegados. El Asesor Financiero de la sucursal Condega, expresa que como asesor debe mantener una relación directa con los clientes y siempre procura que esta se base en respeto, ya sea con clientes o con prospectos.

“Desde que el cliente viene acá a hacer la solicitud del crédito o nos llama y le visitamos nosotros, tratamos de que sea una relación de respeto, se apruebe o no el crédito”. (Edys Ramos. Asesor Financiero de sucursal. 11 de septiembre 2020)

Los medios poco atribuibles fueron los volantes, el perifoneo y las redes sociales, incluso no lograron ser mencionados en los municipios de Palacagüina y Pueblo Nuevo. Esto puede deberse a que los clientes no se sientan del todo atraídos a este tipo de medios, aunque las redes sociales son medios muy utilizados por la población en general, no todos sienten curiosidad de seguir este tipo de páginas ya que prefieren consultar con algún amigo e ir directamente a la microfinanciera para consultar algún tipo de información.

De los 267 encuestados, 121 (45%) lleva entre 6 – 10 años como cliente de la microfinanciera, seguido está el rango de 4 meses – 5 años con el 35% del total de encuestados. (Ver Tabla No. 10)

Tabla N° 10: Tiempo de ser cliente en la microfinanciera					
Universo: 267 encuestas					
Años de ser cliente	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
4 meses - 5 años	54	22	18	94	35
6 - 10 años	64	35	22	121	45
11 - 15 años	14	8	11	33	12
16 - 20 años	7	2	3	12	5
21 - 27 años	5	2		7	3
Total	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Según los clientes, se mantienen trabajando con la microfinanciera porque se han sentido satisfechos con el servicio proporcionado, en especial la atención ya que el personal es amable con ellos siempre que les visitan o cada vez que ellos llegan al local. Otro factor que ha influido es la ubicación geográfica y el poco conocimiento de los clientes en cuanto a entidades microfinancieras en la zona.

“Yo solicito créditos ahí porque me queda cerca y ya no me toca estar viajando a Estelí o a Somoto como me tocaba antes” (Andrés Torres, Cliente de FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega, 30 de septiembre 2020)

“Trabajo con esta microfinanciera porque es la que me queda más cerca, me han tratado bien y ya me acostumbré a solo solicitar ahí, también porque dicen que es

donde cobran menos intereses” (Mario Sánchez, Cliente de FUNDENUSE, S.A. sucursal Condega, 30 de septiembre 2020)

6.3.3. Solicitud del crédito

Para que una persona pueda efectuar una solicitud de crédito deberá cumplir con ciertos requisitos, tales como: capacidad de pago, garantía equivalente a 1.5 veces el monto a solicitar, colilla del INSS, carta salarial, colilla del INSS y carta salarial del fiador.

El tiempo promedio que demoraron los encuestados en reunir los requisitos fue de 1 a 3 días (207 de los encuestados) ya que, al trabajar tantos años con la microfinanciera, mantienen los documentos a mano para facilitarse el proceso. 52 afirmaron que demoran de 4 a 7 días en recopilar los requisitos debido a que documentos como la carta salarial de ellos y del fiador no es algo que pueden adquirir tan pronto. Los que afirmaron demorar de 1 a 2 semanas expusieron que debido a que no cuentan con mucho tiempo a disposición por sus trabajos, reunir los documentos y realizar su solicitud les toma algo de tiempo. (Ver gráfico No 3)

También, 236 encuestados (88%) considera que el número de requisitos son adecuados, asegurando que son necesarios para que la microfinanciera pueda tener confianza al momento de otorgar los créditos, debido a que son sus fondos los que están en juego.

El otro 12% que indicó que no son adecuados los requisitos, se debe a que consideran que son demasiados y no les parece que cada vez que soliciten un crédito se los vuelvan a pedir. Lo cual es percibido como un atraso para algunos de los clientes. (Ver Tabla No 11)

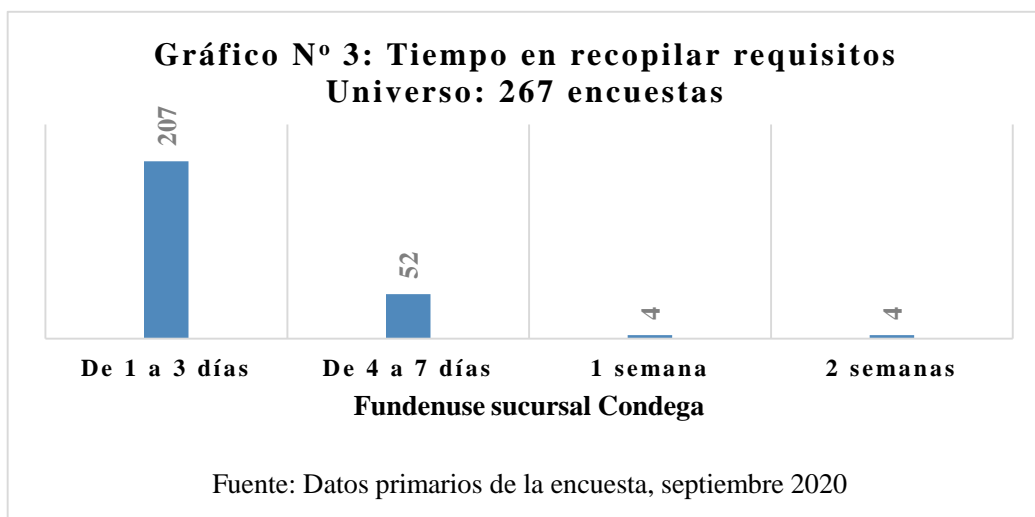


Tabla N° 11: Requisitos adecuados					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí, cantidad justa	120	62	54	236	88
No, demasiados requisitos	24	7		31	12
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Cuando un cliente decide solicitar un crédito lo que espera es ser atendido rápidamente y con amabilidad. El personal de la sucursal Condega afirma que ellos han sido capacitados para darle un trato justo a todas las personas que visitan la microfinanciera para crear comodidad y satisfacción en sus clientes.

“El trato a los clientes tiene que ser cordial y lo es, porque a nosotros siempre nos han capacitado para que tengamos un trato muy especial con los clientes porque bueno, ellos son los que nos visitan en la sucursal, entonces nosotros tenemos que tratarlos bien”.(Indira Guevara. Responsable de Operaciones y Atención al usuario. 11 de septiembre 2020)

“La relación con los clientes es muy buena, vienen cada mes y uno los recibe de manera amable y se van satisfechos porque no hay alguna queja por parte de ellos”. (Lismary Centeno. Responsable de caja. 11 de septiembre 2020)

Entre las razones que mueven a los clientes a visitar y solicitar un microcrédito en la institución, se encuentra la rapidez con la que son aprobados los créditos (16%) siendo ésta una de las características que distinguen a la microfinanciera. Los intereses bajos (19%), razón que ocupa el segundo lugar entre los clientes, característica muy valorada por ser fija en todos los créditos. Y la razón más indicada por los encuestados fue la necesidad (27%) ya sea porque desean remodelar su hogar o cubrir algún gasto médico, educativo, personal, entre otros. (Ver Tabla No 12)

Tabla N° 12: Motivo de visita a sucursal					
Universo: 267 encuestas					
Motivo	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%

Intereses bajos	31	21		52	19.5
Facilidad de pago	21			21	8
Rapidez en la gestión	22	4	16	42	16
Montos de créditos	3			3	1.1
Por recomendación	12	11		23	9
Por necesidad	36	11	26	79	27
Buena atención	4	11		15	6
Por proyecto de INVUR	3			3	1.1
Por cercanía	7	7		14	5
Porque cerraron CEPRODEL	1			1	0.3
Menos requisitos			12	12	4
Variedad en créditos	4			4	1.5
Por el cierre de Promujer		4		4	1.5
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Si bien el trato es muy bueno en la microfinanciera, algunos de los encuestados opinan que si tuvieran el capital necesario para solucionar sus necesidades evitarían realizar cualquier tipo de préstamo, más ahora con las diferentes crisis que el país ha enfrentado.

Además del motivo que les impulsó solicitar el crédito, los clientes deben justificar el uso del crédito. En el caso de Condega 79 de los 144 encuestados indicaron que el propósito de su solicitud es para mejorar su vivienda, 36 indicaron que su propósito fue el mejorar o emprender un negocio. En el municipio de Palacagüina 29 de los 69 encuestados indicaron que el propósito de su solicitud fue para mejorar su vivienda, seguido muy de cerca por aquellos que indicaron solicitarlo para micro emprendimiento. Por último, en Pueblo Nuevo se indicaron solamente 3 propósitos, mejora de vivienda (29 encuestados), micro emprendimiento (18 encuestados) y gastos médicos (5 encuestados). (Ver Tabla No. 13)

Tabla N° 13: Propósito del crédito					
Universo: 267 encuestas					
Propósito	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Mejora de vivienda	79	29	29	137	51
Financiamiento agrícola	3			3	1
Micro emprendimiento	36	28	18	82	31
Educación	3	4		7	3
Pagar otros créditos	3			3	1
Compra herramientas y equipo	7	4		11	4
Gastos personales	1			1	0.4
Aumento de capital	9			9	3.9
Compra de terreno		4		4	1.8
Gastos médicos	3		5	5	2.9
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

En general el crédito más solicitado es el de mejora de vivienda, debido a que muchos de los hogares se estaban deteriorando o simplemente los clientes deseaban mejorar la seguridad de sus casas.

La frecuencia con la que solicitan los créditos va desde 6 – 36 meses, que es el plazo mayor por el que son otorgados los créditos. Según los datos obtenidos, el 40% solicita créditos con una frecuencia de 1 año, los que corresponden a aquellos créditos destinados al desarrollo empresarial (12-36 meses), pequeña industria (12-24 meses) y comercio, industria y servicio (5-18 meses).

El 36% solicita con una frecuencia de 2 años a más, y corresponde a aquellos créditos destinados al desarrollo empresarial, pequeña empresa, vivienda hipotecaria (36 meses), créditos personales (24 meses) y créditos para mejora de vivienda (36 meses).

Tabla N° 14: Frecuencia de solicitud					
Universo: 267 encuestas					
Frecuencia	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Cada 6 meses	4	4	11	19	7
Cada 9 meses	4			4	1
Cada año	81	25		106	40
Cada 18 meses	12	15	15	42	16
De 2 años a más	43	25	28	96	36
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Los que solicitan con una frecuencia de 6 – 9 meses, normalmente es para créditos destinados al comercio, al igual que aquellos solicitados cada 18 meses. En conjunto representa el 24% del total de encuestados. (Ver Tabla No 14)

En Condega 76 de los encuestados, es decir, el 53% solicitaron en los últimos dos años un total de dos créditos, siendo aprobados los 76. Durante ese mismo período, los que solicitaron un solo préstamo fueron 62, siendo aprobados 63. Esta diferencia radica en que un cliente indicó que en los últimos dos años solicitó tres créditos, pero solo uno le fue aprobado. En los municipios de Palacagüina y Pueblo Nuevo, todos los créditos solicitados fueron aprobados por la microfinanciera. (Ver tabla No 15)

Tabla N° 15: Número de préstamos solicitados y aprobados. Universo: 267 encuestas						
N° de préstamos	Condega		Palacagüina		Pueblo Nuevo	
	S	A	S	A	S	A
1	62	63	41	41	43	43
2	76	76	24	24		
3	3	2	1	1		
4	3	3	3	3	11	11
Total	144		69		54	

Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020

Los clientes que solo solicitaron un solo crédito en los últimos dos años, son aquellos que solicitan en una frecuencia de 2 años a más. Los que han solicitados dos, corresponden a los que solicitan con una frecuencia anual o cada 18 meses.

En el caso de los que han solicitado de 3 a 4 créditos, son los que solicitan con una frecuencia de 6 a 9 meses. En este último también está incluido un cliente que indicó tener una línea de crédito, la cual consiste en un contrato en virtud del cual una entidad financiera se obliga a poner una suma determinada de dinero a disposición del cliente, o a contraer por cuenta de este una obligación, para que él mismo pueda hacer uso del crédito concedido, cuando lo desee, en la forma, términos y condiciones establecidos; quedando el cliente obligado a restituir al banco las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo y, en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que en el contrato se estipulen. (Murillo & Pérez, 2008)

Los montos solicitados fueron divididos en rangos de 10 mil córdobas, siendo el más solicitado el de 30 mil córdobas a más. En Condega 45 solicitaron este monto, de los cuales

28 fueron destinados para la mejora de vivienda, 13 para micro emprendimientos, 2 para pagar otros créditos, 1 para financiamiento agrícola y 1 para educación. En Palacagüina 18 solicitaron estos montos, 12 de los cuales fueron utilizados para mejora de vivienda y 6 para micro emprendimientos. En Pueblo Nuevo fueron 25, de los cuales 15 fueron para mejora de vivienda, 8 para micro emprendimientos y 2 para gastos médicos.

Los montos de mil a 10 mil córdobas, fueron mayormente utilizados en micro emprendimientos, ya sea para aumento de capital, compra de productos o materia prima. Los montos de C\$ 10,001.00 – C\$ 20,000.00 fueron destinados a mejora de vivienda por clientes de Condega y Palacagüina, por otra parte, los clientes de Pueblo Nuevo los solicitaron para sus micro emprendimientos. Y, por último, los montos de C\$ 20,001.00 – C\$ 30,000.00 fueron solicitados mayormente para mejora de vivienda en los tres municipios. (Ver Tabla No. 16)

Tabla N° 16: Último monto solicitado			
Universo: 267 encuestas			
Monto	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo
C\$ 1,000.00 - C\$ 10,000.00	20	11	12
C\$ 10,001.00 - C\$ 20,000.00	42	25	
C\$ 20,001.00 - C\$ 30,000.00	37	15	17
C\$ 30,001.00 a más	45	18	25
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020			

6.3.4. Evaluación y aprobación del crédito

El proceso de evaluación es llevado a cabo por un comité, el cual varía de acuerdo al monto que los clientes soliciten. Según Daybin Olivas, gerente de la sucursal de Condega, este comité se conforma por un asesor líder, el asesor que presenta el caso y el gerente de sucursal, los que evalúan solicitudes hasta 120 mil córdobas. Montos de hasta 175 mil córdobas requiere la participación del comité de sucursal más un supervisor regional. Montos de 175 mil hasta 250 mil córdobas, son evaluados por el comité de sucursal y el gerente de negocio. Montos de 250 mil hasta 300 mil córdobas son evaluados por el gerente de sucursal, gerente de negocio y el gerente general. Los montos de 300 mil córdobas hasta 20 mildólares son evaluados por un comité compuesto por el gerente de sucursal, el gerente de negocio, el gerente general y un miembro de la junta directiva.

De acuerdo con el asesor financiero de la sucursal la evaluación comprende primeramente el llenado de un formato necesario para definir el plan de inversión, y que la microfinanciera cuenta con dos tipos de formatos de llenado donde se estipulará el tipo de inversión que se hará.

“Durante la evaluación se llena un formato, nosotros le decimos el plan de inversión sea para lo que sea, básicamente contamos con dos formatos uno es más general y otro más específico para la parte constructiva que se detalla en qué se va a invertir, si es compra de bienes, la parte de materiales de construcción y el cliente lo firma donde se está comprometiendo que para eso es”. (Edys Ramos. Asesor Financiero de sucursal. 11 de septiembre 2020)

Otro aporte con respecto al proceso de evaluación, es proporcionado por la responsable de operaciones y atención al cliente, quien destaca la labor de los asesores al momento de prospectar a los clientes potenciales.

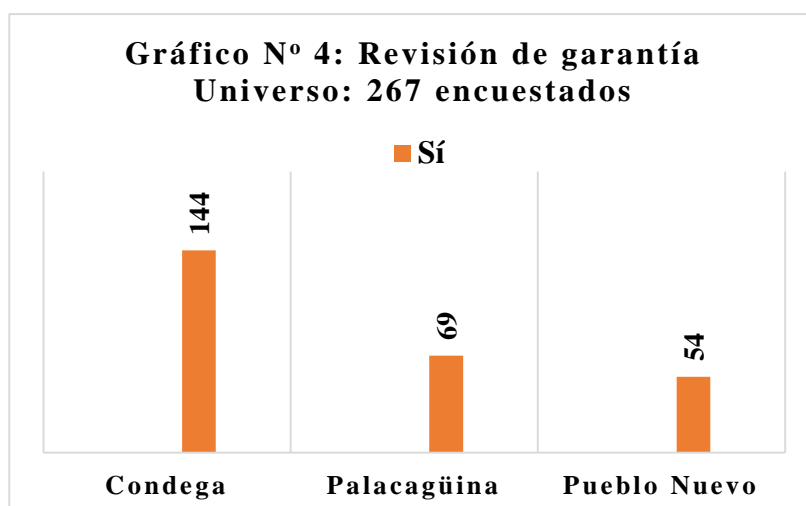
“Son los promotores los que verifican, por ejemplo, si un cliente tiene un negocio y dicen yo quiero un crédito para comercio, entonces van los promotores y verifican que el negocio exista, ellos hacen una evaluación de los ingresos y egresos, los clientes les presentan facturas como una forma de demostrar que tiene un negocio, en el caso de los asalariados, por ejemplo, que el cliente tenga su colilla del INSS, su constancia salarial, eso es un soporte de que ellos están laborando”.(Indira Guevara. Responsable de Operaciones y Atención al usuario. 11 de septiembre 2020)

Según el gerente de sucursal, el proceso llevado a cabo con clientes que hacen su solicitud por primera vez en la microfinanciera, comprende primeramente una investigación social donde se toman en cuenta las referencias de clientes actuales que viven en la misma zona de los prospectos y en el caso de que no existan clientes en la zona, recurren a pulperías o negocios que vivan cerca para obtener las referencias necesarias para aprobar o denegar el crédito. Luego se analiza la capacidad de pago de los clientes, dato necesario para establecer las cuotas, y el comité también se asegura de que el solicitante cumpla a cabalidad con los demás requisitos.

“Si es cliente nuevo, primero es la investigación social, nos apoyamos de clientes referentes que tenemos en la zona y que ya conocen a los clientes, por lo general el

asesor de crédito lo visita y le pregunta sobre la persona. Igual otras referencias porque no en todas las zonas vamos a tener clientes nuestros, pero si a lo mejor alguien en alguna pulpería, el pulpero conoce quien le ha quedado mal y quien no, son potenciales para que nos den información a nosotros, esa es la primera parte. Lo otro es que en el análisis financiero que se haga, tenga la capacidad de pago, nosotros tomamos de la disponibilidad del cliente un 60% para las cuotas eso es lo que le tomamos, o sea que si un cliente no cumple con ese requisito le bajamos monto o no se aprueba el crédito. Lo otro es que cumpla con los requisitos básicos como copia de cédula, que vaya con su expediente completo, hay un perfil integral del cliente en donde va toda la información, las referencias incluso ahí, medimos el nivel de riesgo, más que todo que esté el expediente completo, teniendo toda la información necesaria se aprueba la solicitud, sino se posterga o se le niega”.
(Daybin Olivas. Gerente de sucursal. 9 de septiembre 2020)

Otro paso importante es la revisión de garantía, paso necesario para saber si el prospecto tendrá un respaldo ante una situación de impago. Según los encuestados, la microfinanciera si cumplió con el paso de revisión de garantía en todos los municipios, lo que permite que la institución otorgue sus créditos con mayor seguridad y permitiéndole evitar el riesgo crediticio. (Ver gráfico No 4)

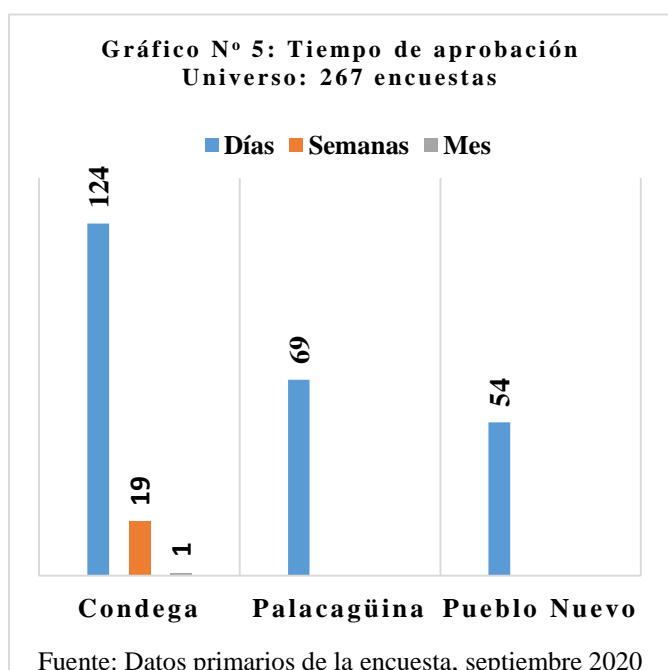


Fuente: Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020

Si al momento de realizar la verificación de la garantía esta no cumple con el requisito de cubrir 1.5 veces el monto que el cliente solicita, esta será negada.

“A veces no se cumple con la garantía que se pide que según la política debe ser 1.5 veces el monto que solicita, y hay clientes que tienen buen ingreso, pero no tiene ninguna garantía entonces posiblemente se le niegue la solicitud” (Edys Ramos. Asesor Financiero. 11 de septiembre 2020)

El tiempo que toma la aprobación del crédito normalmente está entre 3 – 8 días según el Gerente de la sucursal, lo que coincide con la opinión de los encuestados en Palacagüina y Pueblo Nuevo, quienes afirman que sus solicitudes fueron aprobadas dentro del rango días.



En el caso de Condega 129 también aludieron que se les notificó la aprobación dentro del rango de días, con excepción de 19 encuestados que afirmaron que la aprobación demoró aproximadamente dos semanas y un caso, comentó que su aprobación demoró un mes. (Ver gráfico N° 5)

Cuando una aprobación demora más de los 8 días se debe a factores como la cantidad del monto solicitadodebido a que requiere un

análisis más riguroso sobre la rentabilidad y el nivel de riesgo que enfrentaría la institución en caso de que el cliente no cumpla con el pago de sus cuotas.

Después de realizar la evaluación se procede a aprobar el crédito para luego ser otorgado. Según el Gerente de sucursal, el proceso de otorgamiento es llevado a cabo por la responsable de operaciones y atención al usuario, la cual se encargará de coordinar el desembolso con los asesores de crédito para que estos contacten a los clientes para que lleguen a las instalaciones para proceder con el proceso de otorgamiento en donde la responsable de operaciones elabora el plan de pago y aclara todas las condiciones que le conforman como el monto de las cuotas y los días que efectuará el pago de cuotas; también se encarga de explicar las cláusulas del contrato, generar el seguro y los pagaré, y solicitar

la firma de los clientes. Luego pasa al área de caja donde la responsable de esta área, se encargará de entregar el desembolso y sus comprobantes.

“Una vez que está aprobado el crédito pasa al área de formalización, yo le entrego los expedientes que hacemos con el comité en sistema..., ella se encargará de coordinar con los asesores de créditos los desembolsos, entonces ya les dice que llamen a los clientes, ... , ya el cliente viene directo y pasa al área y la encargada del área toma la firma en todos los formatos que tenemos, luego se genera el plan de pago y aclara todas las condiciones, las cuotas definidas, los días que el cliente pagará la cuota y explicarle el contrato, los pagaré... Después pasa al área de caja, en el mismo sistema automatizado que ella le da legalizar ya cae el desembolso a caja, entonces la encargada de caja entrega el efectivo y sus comprobantes de desembolso al cliente”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal. 9 de septiembre 2020)

6.3.5. Seguimiento y asesoramiento

6.3.5.1. Seguimiento

El seguimiento consiste en verificar el correcto uso de los fondos otorgados mediante visitas realizadas por asesores que tienen el deber de reforzar lo que espera del cliente que es el pago puntual del crédito. Las visitas de seguimiento, se deben aprovechar para que el cliente referencie a potenciales clientes. Un buen seguimiento asegura una relación a largo plazo con el cliente. Aproveche para realizar la venta cruzada (servicios, otros productos). (Rodríguez Terrico, 2018)

En la microfinanciera, de los 267 encuestados 189 afirmaron recibir asesoramiento, 94 corresponden al municipio de Condega, 54 a Palacagüina y 41 a Pueblo Nuevo. (Ver tabla No. 17)

Tabla N° 17: Recibe seguimiento					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	94	54	41	189	71
No	50	15	13	78	29

TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Según los datos obtenidos, los casos que recibieron

asesoramiento después del desembolso corresponden a clientes que han solicitado créditos para mejora de vivienda, para pequeña empresa, en casos donde el cliente estipule que utilizará el fondo para compra de equipos, y financiamiento agrícola, todo con el propósito de verificar que el cliente esté utilizando los fondos para lo que estipuló al momento de solicitarlo, en el financiamiento agrícola, el seguimiento es necesario para verificar los casos que reporten la pérdida total o parcial del cultivo y lograr ejecutar un plan de acción.

“En el caso del agricultor se ha hecho lo que es la reestructuración ya que tal vez hubo mucha lluvia y el agricultor ha perdido su cosecha, entonces el asesor encargado lo visita para verificar si ocupó el crédito para “x” cultivo y que tenga pruebas de que realmente perdió el cultivo”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal Condega. 9 de septiembre 2020)

Los que no recibieron asesoramiento fueron clientes que han solicitado créditos para gastos médicos y gastos educativos, a los cuales solo se les solicitan facturas membretadas de los gastos que realizaron; también créditos de mejora de vivienda donde el cliente se ha negado a recibir asesoría, y créditos para pequeña empresa donde el cliente ha destinado el fondo para compra de mercadería ya que este no puede garantizar que al momento de la visita cuente con la mercancía.

De los 94 encuestados en Condega que afirmaron recibir asesoramiento, el 60% (56 encuestados) corresponden a verificación del uso del crédito en conjunto con una asesoría técnica, y un 25% (24 encuestados) afirmaron que solo se verificó el uso del crédito, siendo estos dos los más destacables. En Palacagüina 30 de los 54 encuestados afirmaron que solo se verificó el uso de su crédito y que los 24 restantes recibieron asesoría técnica más verificación del uso del crédito. En Pueblo Nuevo los tipos de seguimiento fueron la verificación del uso del crédito (12 encuestados) y la asesoría técnica más la verificación del uso del crédito (29 encuestados).(Ver tabla No. 18)

<p>Tabla N° 18: Tipo de seguimiento Universo: 267 encuestas</p>
--

Tipo de seguimiento	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Supervisión de prenda	7			7	4
Asesoría Técnica	7			7	4
Verificación del uso del crédito	24	30	12	66	34
Verificación del uso del crédito + Asesoría técnica	56	24	29	109	58
TOTAL	94	54	41	189	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Los clientes que han recibido asesoría más verificación del uso del crédito son los que ha solicitado créditos de mejora de vivienda, ya que según las políticas de la microfinanciera este tipo de crédito siempre debe ir acompañado de una asesoría técnica, y a los clientes que solo se verificó el uso del crédito son a los que solicitaron créditos para compra de

Tabla N° 19: ¿Ha sido visitado por el promotor?					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	126	62	41	229	86
No	18	7	13	38	14
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

herramientas y equipos, para financiamiento agrícola, compra de terrenos o casas que no requieran de mejoras.

Aunque solo 189 recibieron asesoramiento, unos 229 encuestados afirman haber recibido visitas por parte de los promotores. 126 corresponden al municipio de Condega, 62 al municipio de Palacagüina y 41 al municipio de Pueblo Nuevo. (Ver tabla No. 19)

La razón de las visitas se debe a motivos como presentación de un nuevo asesor, cobro por retraso de cuota o promoción de productos financieros.

“Las visitas que he recibido han sido para ofrecerme otro crédito, por ejemplo, hace poco vinieron a decirme que si quería aperturar otro crédito porque yo ya estoy finalizando el que tengo actualmente” (Leyla Fernández. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

“Cuando vino un proyecto de construcción por parte de INVUR si me visitaron para ver si yo quería formar parte del proyecto, solo eso como siempre me he mantenido pendiente de ser puntual con mis cuotas, nunca han venido a cobrarme por algún retraso” (Helen Osorio. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

De los 126 encuestados en Condega, un 95% considera que la visita realizada por los asesores de crédito es buena y solo un 5% considera que es regular. En el caso de Palacagüina y Pueblo, el 100% de los encuestados valoran la visita como buena. (Ver tabla No. 20)

Tabla N° 20: Valoración de la visita					
Universo: 267 encuestas					
Valoración	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Buena	120	62	41	223	97
Regular	6			6	3
TOTAL	126	62	41	229	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Esta valoración está relacionada con el trato proporcionado por los colaboradores de la microfinanciera a sus clientes, gracias a la amabilidad y respeto que afirman recibir no solo en el local, sino que también en las visitas realizadas a sus hogares.

“Yo pienso que es excelente no tengo quejas nunca me han atendido mal, mentirosa seria decirle que algún día me dieron una mala respuesta, siempre son amables y están dispuestos atenderlo”. (Leyla Fernández. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

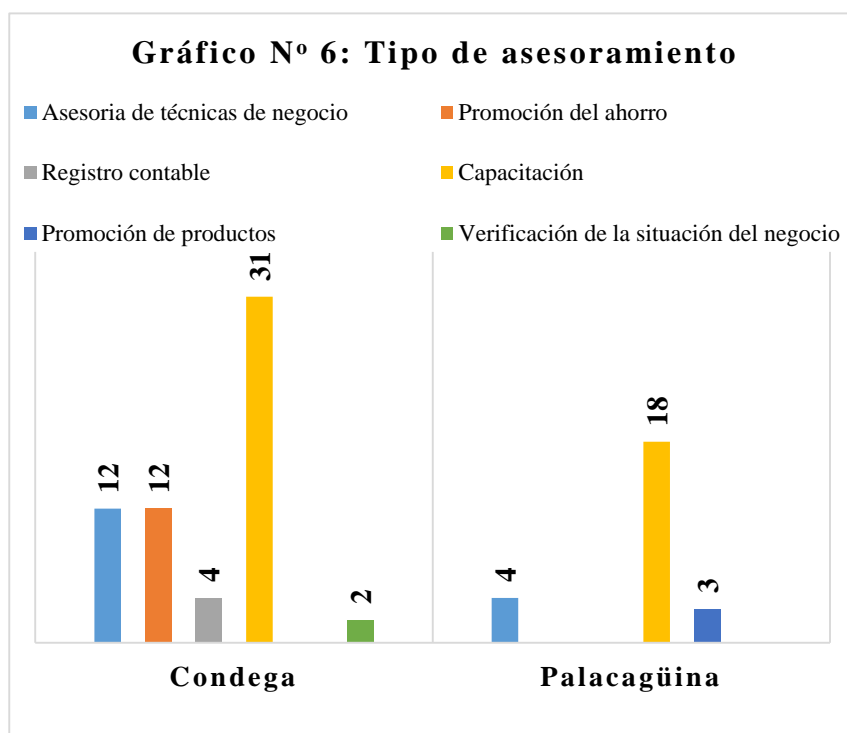
6.3.5.2. Asesoramiento

El servicio de asesoramiento no busca únicamente conseguir una rentabilidad máxima para los clientes ya que es de vital importancia que cada uno de ellos se sienta cómodo con la filosofía y la estrategia de inversión. (Eguren, Elvira, & Larraga, 2009)

De FUNDENUSE al menos 181 de los 267 encuestados no reciben ningún tipo de asesoramiento abarcando en su totalidad a los 54 que corresponden al municipio de Pueblo Nuevo. Solo 61 encuestados de Condega y 25 de Palacagüina afirmaron recibirlo, solo el municipio de Pueblo Nuevo afirma no recibir algún tipo de asesoramiento. (Ver tabla No. 21)

Tabla N° 21: Ha recibido asesoramiento					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	61	25		86	32
No	83	44	54	181	68
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

De los 61 encuestados de Condega, 31 han recibido capacitaciones para el uso óptimo de su crédito, seguido por la asesoría en técnica de negocios para clientes con micro y pequeñas empresas (12 encuestados), y la promoción del ahorro (12 encuestados), las asesorías menos recibidas son el registro contable que es proporcionado a los micro empresarios y la verificación de la situación del negocio. En Palacagüina, al igual que en Condega, el tipo de seguimiento predominante es la capacitación. (Ver gráfico No. 6)



Fuente: Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020

La promoción de los productos es uno de los métodos regularmente empleados por los promotores, los cuales se ponen en contacto con los clientes actuales que llevan la mayor parte del crédito pagado.

“Normalmente cuando ya llevo pagado el 60% del crédito los asesores vienen a la casa o me llaman para decirme que si deseo solicitar otro crédito, que si estoy necesitando algo y no tengo el dinero que ellos me pueden otorgar un crédito para que pague lo que debo del actual y cubra ese gasto que quiero realizar” (Helen Osorio. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Un 89% de los clientes en Condega consideran que le fue de mucha ayuda el aporte brindado por el asesor, un 10% considera que solo le fue de ayuda muy poco y un 1% considera que no le sirvió en nada la asesoría. (Ver tabla No. 22)

Tabla N° 22: Valoración del asesoramiento				
Universo: 267 encuestas				
Valoración	Condega		Palacagüina	
Mucho	54	89%	22	88
Muy poco	6	10%	3	12
Nada	1	2%		

TOTAL	61	100%	25	100	Según algunos clientes la ayuda fue muy poca, expresaron que no comprendieron muy bien lo que el asesor les sugería o se les olvidaba lo abordado. En los casos que expresaron que no les sirvió de nada, expresan que se debe a que ellos tenían una duda y el asesor no les dio una solución satisfactoria.
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

6.3.6. La atención al cliente

La atención al cliente se define como el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona con sus clientes actuales y potenciales, antes o después de la compra de productos/servicios, y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible. (Ariza & Ariza, 2015)

Mediante la encuesta y entrevista a clientes se analizaron aspectos como nivel de confianza, qué tan agradable le parece el servicio proporcionado por la microfinanciera, así como el nivel de satisfacción en cada uno de ellos.

Respecto a cómo valoran la atención al cliente, en Condega un 97% considera que ha recibido una buena atención por parte de los colaboradores de la microfinanciera y sólo un 3% la considera regular. En Palacagüina y Pueblo Nuevo, el 100% de los encuestados consideraron que la atención que se les ha proporcionado es muy buena. (Ver tabla No. 23)

Tabla Nº 23: Valoración de la atención					
Universo: 267 encuestas					
Valoración	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Buena	140	69	54	263	99
Regular	4	-	-	4	1
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

“Yo considero que es una financiera de calidad, nunca he presenciado algún inconveniente, todos son muy sociables y desempeñan muy bien su trabajo”.(María Salmerón. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Los clientes que consideraron que la atención es buena corresponde a aquellos que han afirmado que el personal ha dado respuesta a los problemas que han enfrentado en relación

al crédito como una buena negociación de pago, monto de los intereses, la rapidez del servicio, una buena asesoría o seguimiento.

Otro aspecto valorado fue la amabilidad del personal, donde al menos el 92% de los encuestados en Condega afirman que el personal les ha tratado con amabilidad, en el caso de los encuestados en Palacagüina y Pueblo Nuevo, el 100% afirmó que se les ha tratado con amabilidad. (Ver tabla No. 24). 12 de los encuestados en Condega (8%), decidieron simplemente no opinar al respecto.

Tabla N° 24: Amabilidad del personal					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	132	69	54	255	100
TOTAL	132	69	54	255	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

De los 132 encuestados en Condega que consideran que el personal ha sido amable, el 100% afirma sentirse muy satisfecho con el trato proporcionado, de igual manera en los municipios de Palacagüina y Pueblo Nuevo, el 100% de los encuestados afirmó sentirse muy satisfecho con el trato proporcionado. (Ver tabla No. 25)

Tabla N° 25: Nivel de satisfacción de la amabilidad del personal					
Universo: 267 encuestas					
Nivel de satisfacción	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Muy satisfecho	132	69	54	255	100
TOTAL	132	69	54	255	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Lo que concuerda con las opiniones de los colaboradores quienes afirman tener una buena relación con los clientes de la microfinanciera.

“Bueno, antes que todo uno tiene que ser profesional... el trato debe ser mutuo, es decir, de respeto y tampoco salimos fuera de lo que es el crédito”. (Danis Vílchez. Asesor Financiero. 11 de septiembre 2020)

“Para establecer una buena relación no hay como hablar con la verdad desde un inicio, hablar claro, ser transparente y cumplirle al cliente, y darle una respuesta

rápida. Creo que eso ha sido lo positivo de nosotros y que nos ha dado buenos resultados”. (Daybin Olivas. Gerente de sucursal Condega. 9 de septiembre 2020)

Otro aspecto valorado de la atención al cliente es si el servicio proporcionado es rápido, lo que según el 94% de los clientes del municipio de Condega si consideran que la microfinanciera ofrece un servicio rápido y solo el 6% considera que no lo es. Los encuestados en Palacagüina y Pueblo Nuevo consideran en su totalidad que hay rapidez en el servicio. (Ver tabla No. 26). Esto se debe a que los clientes consideran que el tiempo de aprobación de los créditos solo se toma un par de días. Según el gerente dicho proceso suele durar de 3 a 5 días.

Tabla N° 26: Rapidez del servicio					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	135	69	54	258	97
No	9			9	3
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

En Condega, de los 135 encuestados que afirmaron que el servicio proporcionado es rápido, solo 106 opinaron respecto al nivel de satisfacción, de los cuales el 92% afirmó sentirse muy satisfecho por la rapidez del servicio. (Ver tabla No. 27)

Tabla N° 27: Nivel de satisfacción de la rapidez del servicio					
Universo: 267 encuestas					
Nivel de satisfacción	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Muy satisfecho	97	69	54	220	96
Poco satisfecho	9			9	4
TOTAL	106	69	54	229	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Los clientes que afirmaron sentirse poco satisfechos, son aquellos a los que se les aprobó la solicitud de crédito en un período de dos semanas hasta un mes, que es el período mayor registrado por los clientes.

Otro aspecto valorado fue el local, que a nivel de sucursal el 86% considera que el local es agradable. (Ver tabla No. 28)

Tabla N° 28: Local agradable
Universo: 267 encuestas

	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	107	69	54	230	86
No	37			37	14
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

De acuerdo a los clientes, los factores que influyeron en su opinión son, local amplio y cómodo, y un área de atención al cliente que brinda

privacidad.

“Yo pienso que, sí brindan las comodidades, o sea, si quiero hablar en privado con un promotor me da la confianza. En las ocasiones que he solicitado información, me han llevado a su oficina y así me informo de lo que yo quiero”. (Leyla Fernández. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Respecto al nivel de satisfacción, el 93% afirmó sentirse muy satisfecho con el local, tanto con la fachada como la forma en que se encuentran distribuidas las áreas. (Ver tabla No. 29).

Tabla N° 29: Nivel de satisfacción del local					
Universo: 267 encuestas					
Nivel de satisfacción	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Muy satisfecho	91	69	54	214	93
Poco satisfecho	16			16	7
TOTAL	107	69	54	230	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Por otra parte, algunos clientes afirman que no siempre el local es cómodo debido a que normalmente los días 6, 7 y 8 de cada mes llegan los maestros a realizar los pagos de sus cuotas por lo que el local se llena y en consecuencia ha provocado poca satisfacción.

“A veces es cómodo y a veces no, como cuando es el pago de los maestros porque se llena bastante y se siente como algo pequeña la sala”. (María Salmerón. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

“Miro el local adecuado, lo único que cuando se llena falta más espacio porque nos pegamos mucho”. (Helen Osorio. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

“Para mí el local es regular, necesita mejorar las condiciones, tiene que presentar un ambiente acogedor y más agradable”.(Francis Lira. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

La asesoría es otro de los aspectos importantes a evaluar debido a que esta funciona como apoyo a los clientes, de manera que puedan aprovechar de forma óptima su crédito. A nivel de sucursal solo 106 de los 267 encuestados opinaron respecto a la asesoría de los cuales el 78% confirma sentir confianza en esta. (Ver tabla No. 30)

Tabla N°30: Confianza en la asesoría del personal					
Universo: 267 encuestas					
	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Sí	41	24	18	83	78
No	13		10	23	22
TOTAL	54	24	28	106	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

Ese 78% corresponde a aquellos clientes que han tenido buenos resultados gracias a la aplicación de los conocimientos brindados por los asesores. El 22% que

considera lo contrario, representa a clientes que no han tenido mejoras a raíz de la asesoría o han considerado que es innecesaria.

“Yo solicité un crédito para mejorar mi casa, vino un promotor a ver dónde iba a construir y me dijo que para entregarme el crédito debía saber si realmente necesitaba la cantidad que solicité, que necesitaba un plano para eso y hacer un presupuesto. La verdad es que yo le dije que no, que yo ya tenía quien me iba a hacer el trabajo y sabía cuánto iba a invertir, además no me parece que me cobren un servicio que no he solicitado”. (Karla Estrada. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Los 61 encuestados que no opinaron corresponden a clientes que no han recibido ningún tipo de asesoría por parte de la microfinanciera.

Pasando al monto de los intereses, FUNDENUSE S.A. mantiene una tasa de interés corriente anual del 37.6% en todos los créditos, de la cual un 86% (de 132 encuestados) afirma sentirse muy satisfechos porque consideran que el interés es bajo en comparación con las demás

microfinancieras y un 14% considera que el monto es un poco elevado por lo que no se sienten del todo satisfechos.

(Ver tabla No. 31)

Tabla N° 32: Nivel de satisfacción por negociaciones de pago. Universo: 267 encuestas							
Nivel de satisfacción		Condega	Palacaguina	Total		%	
Muy satisfecho		18	4	22		85	
Poco satisfecho		4		4		15	
Nivel de satisfacción	Condega	Palacaguina	Pueblo Nuevo	Total	%	TOTAL	
Muy satisfecho	70	29	15	114	86	Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020	
Poco satisfecho	18			18	14		
TOTAL	88	29	15	132	100		
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020							

“Me gustaría que el interés fuera menor. Uno que lleva varios años trabajando con ellos, sería bueno que vieran eso y nos redujeran, aunque sea un poco el interés”

(Francis Lira. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Los 135 encuestados que no opinaron corresponden a clientes que no tienen conocimiento sobre las tasas de interés de las demás microfinancieras para realizar una comparación.

Respecto al nivel de satisfacción por las negociaciones de pago, se observó una baja participación de los encuestados ya que solo 26 personas decidieron responder al respecto, lo que a su vez representa solo un 9.7% del total. También se observa que no hubo participación por parte de los encuestados en el municipio de Pueblo Nuevo. (Ver tabla No. 32)

La razón principal por la que el 90.3% no decidió opinar, se debe a que el 78% de los encuestados no han incumplido con el pago de sus cuotas como lo refleja la tabla No. 1, por lo que no han recibido algún tipo de negociación.

Los que consideran sentirse poco satisfechos y parte de los que no opinaron, corresponde a clientes que no tuvieron una resolución satisfactoria al momento de negociar la mora.

“Considero que esta pandemia nos ha perjudicado a todos, más a nosotros que nos ganamos la vida con pequeños negocios, yo me retrasé unos días porque no logré

reunir la cuota porque no venía la gente a comprar a la pulpería y vino uno de los asesores a preguntar por qué me había retrasado y yo le expliqué eso, y lo único que me dijo es que me iba a dar más días para que yo reuniera la cuota, pero solo eran como 3 o 4 días, qué iba a hacer yo en ese tiempo. Al final, cuando logré reunir un poco de dinero fui y pues nada me resolvieron porque terminaron cobrándome la mora por los días que me retrasé”. (María Salmerón. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

También se observó una baja participación en cuanto al nivel de satisfacción por las capacitaciones y seguimientos proporcionados por los asesores. En el caso del primero solo se obtuvo una participación de 42 personas, las cuales pertenecen solo al municipio de Condega, de estas el 64% afirmó que se siente muy satisfecho, un 21% un poco satisfecho y un 14% nada satisfecho. (Ver tabla No. 33)

Tabla N° 33: Nivel de satisfacción por capacitaciones. Universo: 267 encuestas		
Nivel de satisfacción	Condega	
	Muy satisfecho	27
Poco satisfecho	9	21
Nada satisfecho	6	14
TOTAL	42	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020		

Esto se debe a que las capacitaciones proporcionadas a los clientes son pocas, lo cual se puede observar en el gráfico No. 6 donde solo se identifica que 49 personas han recibido capacitaciones. Además, los porcentajes de insatisfacción son considerablemente alto en relación a la muestra obtenida, debido a que estos clientes no han obtenido ningún beneficio a raíz de las capacitaciones.

“Cuando solicité el crédito para el negocio vino un muchacho y me estuvo diciendo que sería bueno que hiciera un registro de lo que gastaba y lo que vendía, también que ahorrara, pero la verdad no sentí que fuera de mucha ayuda porque no fue como una capacitación sino como una recomendación nada más, rápido”. (María Salmerón. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Respecto al nivel de satisfacción por el seguimiento, se obtuvo una participación de 62 personas, 34 de Condega y 15 de Palacagüina, lo que representa el 33% de los 189 encuestados que afirmaron recibir seguimiento según tabla No. 16.

Tabla N° 34: Nivel de satisfacción por seguimiento Universo: 267 encuestas

Nivel de satisfacción	Condega	Palacagüina	Total	%
Muy satisfecho	34	15	49	79
Poco satisfecho	10		10	16
Nada satisfecho	3		3	5
TOTAL	47	15	62	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020				

De las 62 personas que respondieron, un 79% está muy satisfecho con el tipo de seguimiento recibido, un 16% afirma sentirse poco satisfecho y

un 5% nada satisfecho. (Ver tabla No. 34)

De acuerdo con algunos clientes, el seguimiento realizado es bueno porque se aseguran de que el cliente realmente necesita el crédito y que, una vez utilizado, fue destinado para el propósito que lo solicitó.

“En el caso del primer crédito ellos vinieron a ver si en realidad yo había ocupado el dinero para el fin que lo tenía destinado, se dieron cuenta que para eso lo hice, eso me gusta porque por lo menos ellos en esa parte están seguros de que el crédito en realidad uno lo ocupo con el fin que tenía destinado, también vino un ingeniero a supervisar cuando me toco lo del plano y él me hizo una idea más o menos de cómo iba a quedar mi casa”. (Francis Lira. Cliente de FUNDENUSE S.A. sucursal Condega. 30 de septiembre 2020)

Otra parte opina que no es muy bueno debido a que regularmente solo se realiza seguimiento en el primer crédito, además se centra más en los créditos de mejora vivienda y en pocos casos en créditos para micro empresas.

Entre las ventajas identificadas por los clientes están los intereses bajos, menos requisitos, rapidez en la aprobación, asesoría técnica, buena atención, facilidad de bajo, cuotas no fijas y que el personal es comprensible, por otra parte, hay quienes consideran que no poseen ventaja alguna en comparación a las demás microfinancieras y financieras.

La más relevante a nivel de sucursal fue la rapidez en la aprobación de los créditos con un 43%, seguido de los intereses bajos con un 26%, y un 19% considera que no posee ninguna ventaja. (Ver tabla No. 35)

<p>Tabla N 35: Ventajas de la microfinanciera Universo: 267 encuestas</p>
--

Ventajas	Condega	Palacagüina	Pueblo Nuevo	Total	%
Intereses bajos	25	25	20	70	26
Menos requisitos	7			7	3
Rapidez en la aprobación	73	7	34	114	43
Asesoría técnica	3	4		7	3
Buena atención	6			6	1.5
Facilidad de pago	4			4	1.5
Cuotas no fijas		4		4	1.5
Son comprensibles		4		4	1.5
Ninguno	26	25		51	19
TOTAL	144	69	54	267	100
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020					

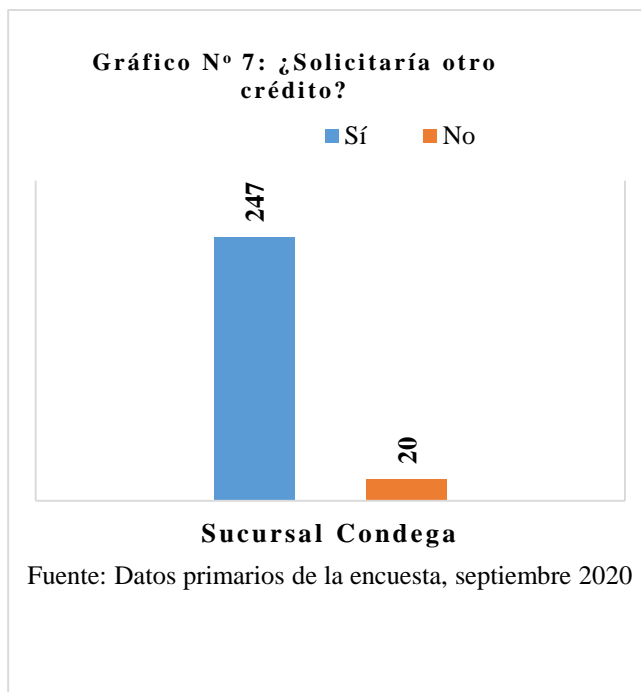
La rapidez en la aprobación es una de las principales características de la microfinanciera y lo cual se aprecia en la tabla No. 25 donde el 97% de los clientes consideran que la aprobación es rápida, sea un crédito aprobado por primera vez o aquellos gestionados por clientes antiguos.

Respecto a los intereses bajos solo el 42% (114 personas) de los 267 encuestados, se sienten satisfechos con el monto cobrado por los intereses, según la tabla No. 30. De las 114 personas, un 61% (70 encuestados) considera una ventaja la tasa de interés aplicada.

Se analizó la tasa de interés aplicada por las demás entidades financieras, por ejemplo, la Asociación de Oportunidad y Desarrollo Económico de Nicaragua (ASODENIC) cobra de interés corriente anual del 75% en los tres tipos de créditos que ofrece (grupo comunal, grupo solidario y préstamos individuales). ProMujer cobra un interés nominal anual por el crédito regular de 53.50%, un interés de 22% para créditos de desarrollo empresarial y un interés mínimo del 31% y máximo del 53% para créditos individuales. Financiera Fama aplica un interés del 55% para créditos de consumo y microempresa, el 45% para créditos de vivienda y un 25% para créditos destinados a PYME's. En Financiera Fundeser el interés anual varía de acuerdo al tipo de crédito, en el caso de los créditos hipotecarios de vivienda los intereses van del 26% al 32%, para los microcréditos y créditos de consumo se aplican tasas que van del 30% hasta el 49% y para los créditos PYME se aplica un interés que va del 24% al 32%.

En el caso de la microfinanciera FUNDENUSE S.A. aplica un interés del 37.6% para todos los créditos, por lo que resulta una mejor opción para aquellas personas que deseen solicitar créditos individuales ya que ASODENIC, ProMujer y Fama aplican tasas más elevadas, pero no resulta conveniente para aquellos que deseen solicitar créditos de mejora de vivienda o créditos destinados a las PYME's

Los que consideran que no poseen ninguna ventaja, es porque aseguran que la microfinanciera trabaja igual que las demás entidades que brindan el mismo servicio. No consideran que los intereses sean bajos ni que el personal sea comprensible ante las problemáticas que enfrentan como clientes.



Aunque algunos de los encuestados expresaron ciertas inconformidades respecto al servicio proporcionado por la microfinanciera, un total de 247 clientes de los 267 encuestados indicaron que volverían a solicitar nuevamente otros créditos, lo que a su vez representa el 93% del total. (Ver gráfico No. 7)

Esto se debe a que factores como la buena atención al cliente y la rapidez en la aprobación de los créditos tienen mayor importancia para los clientes.

6.4. Prueba de Hipótesis

Hipótesis nula: La aplicación de las políticas de crédito en la microfinanciera FUNDENUSE S.A., no incide en la fidelización de los clientes a la institución.

Hipótesis alternativa: La aplicación de las políticas de crédito en la microfinanciera FUNDENUSE S.A., incide en la fidelización de los clientes a la institución.

Para encontrar la correlación entre la variable independiente y dependiente se aplicó una prueba de hipótesis con rho de Spearman, obteniendo como resultado 0.870 una correlación positiva alta de acuerdo con la escala de valores del coeficiente de correlación.

Tabla No. 36: Correlaciones				
Universo: 267 encuestados				
			Opinión respecto al funcionamiento de la microfinanciera	Volvería a solicitar los servicios de la microfinanciera
Rho de Spearman	Opinión respecto a la microfinanciera	Coeficiente de correlación	1,000	,010
		Sig. (bilateral)	.	,870
		N	267	267
	Volvería a solicitar los servicios de la microfinanciera	Coeficiente de correlación	,010	1,000
		Sig. (bilateral)	,870	.
		N	267	267
Datos primarios de la encuesta, septiembre 2020				

6.5. Propuesta de estrategia para la fidelización y crecimiento de clientes.

Para proponer las estrategias de mejora se realizó un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, referente al proceso de gestión del crédito implementado por la micorfinanciera FUNDENUSE S.A. de la sucursal de Condega, y estos son los resultados:

6.5.1. El análisis FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía • Interés bajo (37.6% anual) • Rapidez en la aprobación. • Buena atención al cliente. • Comisión por desembolso baja en temporadas al 1%. • Local amplio. • Incentivos a colaboradores. • Sistemas informáticos y equipos tecnológicos adecuados. • Personal altamente capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con alcaldías y ONG´s. • Mejoramientos de viviendas. • Incremento de clientes potenciales. • Cierre de microfinancieras en la zona. • Incremento de pequeños y medianos productores. • Aumento de PIB per cápita del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión del dinero. • Deficiencia en resolución de problemas. • Pocos beneficios para clientes con buen récord crediticio. • Seguimiento al crédito deficiente. • Incremento de morosidad en créditos de comercio, industria y servicio. • Baja cobertura para créditos agropecuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la tasa de desempleo. • Cultura “No pago” • Reformas a normas de CONAMI. • Apertura de nuevas microfinancieras en la zona. • Alta regulación. • Sobre endeudamiento de clientes.

Descripción de fortalezas

- **Buena ubicación geográfica:** Es una fortaleza para la microfinanciera porque se encuentra ubicada en el centro del municipio de Condega, cercano para las personas que quieren optar a un crédito y les da mayor accesibilidad para visitar la entidad.
- **Interés bajo (37.6%):** Posee una tasa de interés bajo en créditos de vivienda en comparación a entidades como ASODENIC, ProMujer y Financiera Fama.
- **Rapidez en la aprobación:** Es un factor predominante según los clientes y colaboradores de la institución ya que el proceso de aprobación toma aproximadamente de 3 a 5 días.
- **Buena atención al cliente:** Poseen un personal amable que brinda confianza a sus clientes.

- **Reducción de comisión por desembolso:** Con el objetivo de captar nuevos clientes y mantenerlos existentes, la microfinanciera reduce por períodos el porcentaje aplicable a la comisión por administración de desembolso.
- **Local amplio:** El local cuenta con una buena infraestructura con áreas bien distribuidas para optimizar el espacio y brindar comodidad a los clientes.
- **Incentivos a colaboradores:** Como parte de la motivación a los colaboradores se les proporciona un incentivo a los que cumplan una meta de créditos al llegar a fin de mes, para valorar el logro obtenido.
- **Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados:** Cuentan con tecnología actualizada y programas que ayudan a agilizar el proceso de los créditos.
- **Personal altamente capacitado:** El personal recibe capacitaciones semestrales donde se brinda información sobre el estado actual de la empresa y las metas que establecerán a corto plazo.

Descripción de oportunidades

- **Convenios con alcaldías y ONG's:** Actualmente tiene convenios con Habitad para la Humanidad y en años anteriores trabajó con INVUR y las alcaldías. Una oportunidad latente son los posibles convenios con entidades públicas y sin fines de lucro que ejecuten proyectos en los municipios.
- **Mejoramiento de viviendas:** Actualmente la población está invirtiendo más en la construcción de viviendas o mejoras, por lo que se ven en la necesidad de recurrir a la solicitud de créditos puesto que sus ingresos no les permiten hacer esas inversiones y solo a través de un crédito logran ejecutar estos proyectos.
- **Incremento de clientes potenciales:** Un aspecto a favor de la microfinanciera es que las personas opten por solicitar créditos ya sea para emprender o cubrir algunos gastos que tengan que solventar debido a emergencias que se presenten.
- **Cierre de microfinancieras en la zona:** Los clientes de las entidades que cerraron pueden optar a los créditos de microfinanciera, contribuyendo al aumento de la cartera de crédito, fenómeno que sucedió ante el cierre de CEPRODEL Condega.
- **Incremento de créditos a micro, pequeños y medianos productores:** El aumento generalizado de las MIPYME's favorece a la institución debido a que los productores y micro empresarios recurren a los créditos para mejorar sus negocios o aumentar su capital de trabajo.

- **Aumento del PIB per cápita:**El aumento delProducto Interno Bruto del país (PIB), indica mayor capacidad económica de las personas y es un indicador de rentabilidad del sector MIPYME.

Descripción de debilidades

- **Inversión del dinero:** Existen clientes que invierten sus créditos para un propósito diferente al estipulado en la solicitud lo que le genera desconfianza a la microfinanciera y malos resultados en sus evaluaciones por parte de la casa matriz.
- **Deficiencia en resolución de problemas:**En los casos que han incurrido en mora, no se ofrece una buena resolución al momento de negociar debido a la falta de comprensión de algunos colaboradores.
- **Pocos beneficios para clientes con buen récord crediticio:**Los clientes categoría A y B no cuentan con algún tipo de beneficio que les motive a seguir trabajando con la entidad.
- **Seguimiento deficiente:**La microfinancieraenfoca el seguimiento solo en créditos de construcción y mejora de vivienda, dejando de lado los otros créditos que a consecuencia tienden a utilizar los créditos con otro propósito diferente al solicitado.
- **Incremento de morosidad en créditos de comercio, industria y servicios:**Debido a diferentes factores que han influido negativamente en la economía del país ha provocado el cierre o pérdidas en los negocios, lo que ha consecuencia a generado un aumento en la morosidad.
- **Baja cobertura para créditos agropecuarios:**Debido al riesgo e incertidumbre que representa la inversión en el sector agrícola, la microfinanciera ha decidido reducir el número de préstamos a aprobar a este sector, a pesar de que son muchos los agricultores que desean una oportunidad de crédito y que cuentan con la capacidad económica para hacerle frente.

Descripción de amenazas

- **Incremento en la tasa de desempleo:**A consecuencia de la inestabilidad económica de muchas empresas, se ha recurrido al despido de trabajadores para mantenerse a flote, lo que perjudica a la microfinanciera debido a que algunos de sus clientes no tendrán la capacidad económica para hacer frente al crédito, aumentando la morosidad y el riesgo crediticio, además de la reducción de la cartera de créditos.

- **Cultura “No pago”:**En los programas de créditos impulsados por el gobierno las personas al no pagar no son afectados y esto ocasiona que al tener créditos en una microfinanciera decidan no pagar sus créditos por la costumbre que tenían de no pagar en las instituciones de créditos del estado.
- **Reformas a las normas de la CONAMI:**Estas reformas se han venido implementando en los últimos dos años, cambios que pueden generar que la microfinanciera tenga dificultades al momento de poner en práctica las normas ya reformadas o que estas aumenten los costos por servicios financieros, lo que generaría una reducción en la cartera de crédito.
- **Apertura de entidades microfinancieras:**La apertura de entidades que ofrezcan los mismos servicios,pero con mejores beneficios representa una amenaza para la microfinanciera debido a clientes que no están completamente satisfechos con algunos servicios de la entidad.
- **Alta regulación:**Es una afectación que conlleva a continuos cambios, debido a las leyes relacionadas al sector microfinanza.
- **Sobre endeudamiento de clientes:**Un factor que llega a afectar es que el cliente contraigamás responsabilidades en otras entidades o casas comerciales, provocando que el cliente no pueda pagar el crédito que tiene en la microfinanciera.

6.5.2. Propuesta de estrategias

Se proponen un total de tres estrategias enfocadas en el mejoramiento del servicio y el aumento de la cartera de clientes de la microfinanciera FUNDENUSE S.A. sucursal Condega.

Estrategia 1: Refinanciamiento

Objetivo General: Mejorar las negociaciones que contribuyan al mejoramiento del servicio y satisfacción en los clientes por parte de la microfinanciera.

Actividades

1. Reducción de la tasa de interés a clientes categoría A, B y C en los casos que han incurrido en mora y han solicitado una negociación.

2. No cobrar comisión por desembolso al momento de un refinanciamiento.
3. Reducción de los plazos de pago a clientes que han incurrido en mora.
4. Pagos anticipados para que el cliente pague su crédito antes del tiempo estipulado en el plan de pago.
5. No cobrar la comisión por cartera de crédito de cuentas incobrables.

Estrategia 2: Educación financiera

Objetivo General: Enseñar una buena administración del crédito a los clientes a través de asesoramientos por parte de los asesores.

Actividades:

1. Seguimiento a todos los créditos que se otorguen, con excepción del crédito personal.
2. Asesoramiento por temporadas a los micro empresarios y productores.
3. Capacitaciones sobre el uso adecuado de los créditos a los clientes.
4. Implementación de la cultura de ahorro que permita que los clientes estén mejor preparados ante emergencias.
5. Elaboración de presupuestos exactos para garantizar que el cliente destine el crédito para lo que realmente necesite.

Estrategia 3: Incentivos a clientes con buen récord crediticio en la microfinanciera

Objetivo General: Mejorar beneficios para los clientes con buen récord crediticio que lo animen a seguir trabajando con la institución

Actividades:

1. No cobrar la asesoría técnica
2. Promociones en temporadas festivas.
3. Paquetes escolares para hijos de clientes.
4. Reducción de la tasa de interés a clientes que lleven más de 3 años trabajando con la microfinanciera de forma consecutiva.

Estrategia 4: Cobertura de créditos agropecuarios

Objetivo General: Aumentar la cartera crediticia mediante la ampliación de la cobertura de créditos al sector agropecuario.

Actividades

1. Visitas a las zonas donde se concentra este sector y hacer un estudio sobre este para contrarrestar los posibles riesgos que puedan existir en el sector
2. Que los clientes cumplan con todos los requisitos para optar al crédito
3. Ofrecimiento de créditos de montos pequeños a los clientes interesados en acceder a uno.
4. Que los plazos de los créditos igualmente sean cortos
5. Darle seguimiento al crédito y su inversión
6. Alcance en zonas donde se da más el cultivo de hortalizas y granos básicos.
7. Si los clientes responden de manera positiva a los créditos y cumplen con las estipulaciones, aumentar los montos de los créditos, así como los plazos

Estrategia 5: Control de la publicidad

Objetivo General: Aplicar seguimiento a los medios de publicidad utilizados, con el fin de reducir los gastos financieros

Actividades

1. Aumento de oferta de los servicios crediticios de la microfinanciera
2. Visita constante a las redes sociales
3. Manejo de publicidad que debe retirarse
4. Promociones por temporada

Capítulo VII. Conclusiones

Realizado el estudio concerniente al tema a investigar y realizado el análisis de las distintas opiniones por parte del gerente, colaboradores y clientes de la microfinanciera FUNDENUSE S.A. sucursal Condega, se ha llegado a la siguiente conclusión:

- Según lo observado FUNDENUSE trabaja con la norma de gestión de riesgo crediticio del año 2008 y CONAMI emitió una reforma en mayo del año 2020 que es una nueva clasificación sobre la gestión de riesgo crediticio en donde se modificaron las provisiones y los días de atraso, lo que proyecta que la microfinanciera no está implementando los cambios realizados por la Comisión Nacional de Microfinanzas por quienes son regulados, esto puede conllevar a la aplicación de una sanción por no cumplir con las normas establecidas y no acatar las nuevas estipulaciones.
- El tiempo de aprobación de los créditos es una de las principales características que posee la microfinanciera FUNDENUSE S.A., considerada por el 97% de los clientes como rápida ya que el tiempo de aprobación estimado es de 3 a 5 días.
- La atención proporcionada a los clientes por parte de los colaboradores es calificada como buena por el 98.5% de los encuestados, influyendo factores como: la amabilidad del personal, el respeto, buena comunicación y la ética profesional.
- El monto de los intereses representa una ventaja para los créditos individuales ya que la microfinanciera mantiene una tasa de interés baja en comparación a entidades como ASODENIC, Financiera Fundeser y Financiera Fama; pero también representa una desventaja para créditos destinados a las MIPYME's porque las entidades anteriores aplican una tasa de interés anual que no excede el 32%.
- El seguimiento se ha enfocado más en los créditos de vivienda que representan el 58% de los 169 encuestados que afirmaron recibir seguimiento, que por lo general solo se realiza en el primer crédito otorgado bajo esta metodología, descuidando el sector MIPYME que representa el 37% de la cartera de clientes de la sucursal.
- La microfinanciera cuenta con tres tipos de negociación de mora que son: el refinanciamiento, la prórroga y la reestructuración. El refinanciamiento es el más aplicado para clientes categoría B y el que más inconformidad ha provocado en los clientes debido a que no se les proporciona ningún beneficio ya que solo adquieren

una nueva obligación bajo la misma tasa de interés, cobro de comisión por desembolso más una comisión por cartera de crédito de cuentas incobrables.

- La hipótesis planteada en esta investigación, que afirma que la aplicación de las políticas de crédito en la microfinanciera FUNDENUSE S.A., incide en la fidelización de los clientes, se aprueba en un 87% de acuerdo a la correlación de Spearman.

Capítulo VIII. Recomendaciones

A la microfinanciera FUNDENUSE, S.A.:

- Ampliar la oferta de créditos al sector agrícola tomando en cuenta los riesgos existentes en este sector, mediante el otorgamiento de créditos a bajo monto y plazos pequeños.
- Capacitar a los micro empresarios sobre el manejo correcto del crédito.
- Proveer incentivos a los colaboradores para mantener la motivación y la buena atención a los clientes.
- Mejorar las estrategias de captación y fidelización de los clientes.

A los clientes de la microfinanciera:

- Ser más responsables en el pago de sus cuotas y llevar un control sobre el plan de pago que manejan.
- Analizar las tasas de interés tanto nominal como moratoria, las comisiones por administración de desembolso y asistencia técnica cobradas para comprender mejor el funcionamiento de la microfinanciera o para posibles reclamos.

A los Estudiantes y Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:

- Para la realización de futuros trabajos investigativos se les sugiere abordar temas sobre la gestión de crédito y el índice de morosidad, ya que estos temas son de gran relevancia y tienden a verse afectados por el entorno que continuamente sufre cambios.
- Incentivar a los estudiantes para que realicen este tipo de investigación cuali-cuantitativa ya que permite obtener una amplia dimensión y mejor entendimiento de los fenómenos a estudiar.

Bibliografía

- Abad Acosta, M. G., & Pincay Díaz, D. E. (2014). Análisis de la calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*, 19. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Aguero Cobo, L. (2014). Estrategia de Fidelización de Clientes. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5b2%5d%20Agüero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcázar, P. (2017). *El cliente*. Madrid: Emprendedores. Obtenido de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Altamirano Talavera, N., Herrera Gutiérrez, M., & Parrilla Arosteguí, G. (15 de Enero de 2015). Administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de la cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre del 2014, en Cáritas Diocesanas Estelí. *Administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de la cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre del 2014, en Cáritas Diocesanas Estelí*. Estelí, Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1828>
- Apaolaza, V., Forcada, F., & Hartmann, P. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola*. Gran Canaria: Cuadernos de Gestión. Obtenido de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>
- Ariza, F., & Ariza, J. (Julio de 2015). Información y Atención al Cliente. *Comercio y Marketing*, 16. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Ariza, M., & Galán, C. (2010). *Reflexiones para la reforma concursal*. Madrid: Reus, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=xNiYGzfM3fwC&pg=PA25&dq=definici%C3%B3n+de+proceso+crediticio&hl=es->

- 419&sa=X&ved=2ahUKEwjI6SuJftAhVHQjABHbo0BcAQuwUwB3oECAkQCQ#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20proceso%20crediticio&f=false
- ASFI. (24 de Agosto de 2017). Modificación al reglamento para la evaluación y clasificación de cartera de créditos y al reglamento para burós de información. *Resolución ASFI*. La paz, Bolivia: ASFI.
- Blindenstein, J., Nusselder, H., & Rosales, P. (2 de Octubre de 2002). Nuevas políticas sobre las microfinanzas; coordinación para su viabilidad en Nicaragua. *Nuevas políticas sobre las microfinanzas; coordinación para su viabilidad en Nicaragua*. Amsterdam, Noord Holland, Reino de los Países Bajos: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural. Obtenido de <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-documento-nuevas-politicas-sobre-las-microfinanzas-coordinacion-para-su-viabilidad-en-nicaragua-10-2002.pdf>
- Bucheli, F., & Román, J. (22 de Julio de 2004). La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas. *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Abya Yala. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1151&context=abya_yala
- Carbajal, F., Torres, V., & Centrángolo, M. (1989). Guía para la gestión de créditos para las estaciones experimentales del INIAA ante el Banco Agrario del Perú. *INIAA*, 14-15. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/12697/BVE20108589e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. *Investigación*, 144. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Castillo Moncaleano, M. (2014). Un estudio del microcredito en Colombia, Bolivia y Mexico. *Espacios*.
- Centeno, M., Flores, K., & Herrera, D. (14 de Diciembre de 2016). Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016. *Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de*

- cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.* Estelí, Estelí, Nicaragua: UNAN - Managua, FAREM - Estelí. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4075>
- Chang Figueroa, J. J. (2014). Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos. *Universidad Rafael Landívar*, 15. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Chang-Juan.pdf>
- Chiesa de Negri, C. (2009). *Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona, España: DEUSTO. Obtenido de <https://docplayer.es/1146545-Crm-las-cinco-piramides-del-marketing-relacional.html>
- CONAMI. (10 de Abril de 2019). Norma de reforma a la norma sobre gestión de riesgo crediticio para las instituciones de microfinanzas. *Resolución CD-CONAMI-006-01ABR10-2019*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: CONAMI.
- Dávila Vasconez, L. A. (30 de Junio de 2010). Diagnóstico y evaluación del proceso crediticio de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, como propuesta para mejorar la gestión. *Diagnóstico y evaluación del proceso crediticio de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, como propuesta para mejorar la gestión*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/2330>
- Delfiner, M., Pailhé, C., & Perón, S. (02 de Abril de 2006). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*, 4. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: MPRA. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00250.pdf>
- Díaz, L. (2011). *La Observación*. UNAM.
- Dueñas Guadron, F. (2007). *Procedimientos para el eficiente otorgamiento y recuperación del crédito comercial (PORCC) que contribuya al incremento de la rentabilidad de las medianas empresas dedicadas a la venta de computadoras en el municipio de San Salvador*. San Salvador: UFG. Obtenido de <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6825/1/658.87-G897p-Paaairi.pdf>
- Eguren, T., Elvira, O., & Larraga, P. (2009). *Asesoramiento financiero en la práctica*. Barcelona: PROFIT.
- FAO. (2005). Microfinanciación y microcrédito. *Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización*, 2.

- Fernández, B. (2005). El potencial de las microfinanzas para el desarrollo local en las experiencias impulsadas para AeA en la región de América Latina (2000-2003). *Ayuda en Acción*, 2. Obtenido de http://www.cepalforja.org/sistem/sistem_old/potencial_de_las_microfinanzas.pdf
- FUNDENUSE . (12 de Julio de 2013). Manual de Organización y Funciones. *Manual de Organización y Funciones*. Ocotol, Nueva Segovia, Nicaragua: FUNDENUSE S.A.
- FUNDENUSE. (2017). Crédito para mujeres vinculadas a energías verdes. *FUNDENUSE S.A.*, 2. Obtenido de <https://www.ada-microfinance.org/downland/4856/estudio-de-caso-sfi-fundenuse.pdf>
- FUNDENUSE*. (2018). Obtenido de FUNDENUSE: <https://www.fundenuse.com.ni>
- Gadea, A., Herrera, N., & Palma, J. (15 de Diciembre de 2015). Factores que determinan la calidad de la cartera de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE S.A., en el segundo semestre 2014. *Factores que determinan la calidad de la cartera de crédito de la microfinanciera FUNDENUSE S.A., en el segundo semestre 2014*. Estelí, Estelí, Nicaragua: UNAN - Managua, FAREM - Estelí. Obtenido de Repositorio UNAN: <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1979>
- Gómez, G., & Lamus, D. (2011). *Análisis de la gestión del crédito y propuestas de mejoramiento en el fondo de empleados de la universidad Icesi, FEDE-Icesi*. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67485/1/lamus_fondo_empleados_2011.pdf
- Guzman, F. (2008). *El estudios económico-financiero y la evaluación en proyectos de la industria química*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4902833>
- Inglada, M., Sastre, J., & de Miguel Bilbao, C. (2015). Importancia de los microcreditos como instrumento de financiacion en el desarrollo social. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 92-97. Obtenido de <https://doi.org/10.21500/22563202.2264>
- Lacalle Calderón, M. (2001). Los microcréditos: Un nuevo instrumento de financiación para luchar contra la pobreza. *Revista de Economía Mundial*, 122-133. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277260708_Los_microcreditos_Un_nuevo_instrumento_de_financiacion_para_luchar_contra_la_pobreza

- Lira Mejia, M. (2009). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. México D.F., Mexico: Edición Nacional de la Industria Editorial. Obtenido de https://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc453_3.pdf
- Littlefield, E., Murdugh, J., & Hashemi, S. (2003). *Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals?* Washington, DC: CGAP. Obtenido de <https://www.cgap.org/sites/default/files/researches/documents/CGAP-Focus-Note-Is-Microfinance-an-Effective-Strategy-to-Reach-the-Millennium-Development-Goals-Jan-2003-Spanish.pdf>
- Martínez Castillo, A. (2008). El microcrédito como instrumento para el alivio de la pobreza: ventajas y limitaciones. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 99-102. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/226104482_El_microcredito_como_instrumento_para_elalivio_de_la_pobrezaVentajas_y_limitaciones
- MEFCCA. (9 de Junio de 2011). Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas. *Ley No. 769*. Managua, Managua, Nicaragua: MEFCCA. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/4c9d05860ddef1c50625725e0051e506/32ece460ccfd07b506257910005c8211>
- Menéndez, F., Vázquez, I., Fernández, F., Rodríguez, J., & Llanea. (2007). *Formación Superior en prevención de riesgos laborales*. Madrid: Lex Nova. Obtenido de https://books.google.com.ni/books/about/Formación_superior_en_prevenCIÓN_de_r_i.html?id=_RGIvwd2A84C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mesen Figueroa, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *TEC Empresarial*, 30. Obtenido de <file:///C:/Users/ureck/Downloads/Dialnet-FidelizacionDeClientes-3782851.pdf>
- Murillo, R., & Pérez, D. (2008). *Análisis de la ejecutabilidad del contrato de línea de crédito en nuestro medio financiero-comercial*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Otero, M., & Elisabeth, R. (12 de Marzo de 1998). El nuevo mundo de las finanzas microempresariales. *El nuevo mundo de las finanzas microempresariales*. Cuauhtémoc, Chihuahua, México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Obtenido de https://books.google.com.ni/books/about/El_nuevo_mundo_de_las_finanzas_micro_empr.html?id=ESJ4y6r3nakC&redir_esc=y

- Patiño, O. (2008). Microcrédito: Historia y experiencias de su implementación en América Latina. *EAN*, 41-44. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319639845_Microcredito_Historia_y_experiencias_exitosas_de_su_implementacion_en_America_Latina
- Pedroza, P. (2011). *Microfinanzas para América Latina y el Caribe: El sector en cifras*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Publicaciones Vértice. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. Málaga: Vértice. Obtenido de https://books.google.com.ni/books/about/Atención_eficaz_de_quejas_y_reclamacion.html?id=Jgy5zYVW2ucC&redir_esc=y
- Rivero, L. (2003). *Factores de fidelización de clientes de operadores de telecomunicaciones en España*. Madrid: UCM. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/5162/1/T27108.pdf>
- Rodríguez Terrico, M. S. (15 de Octubre de 2018). Proceso crediticio de un microcrédito para capital de inversión. *Proceso crediticio de un microcrédito para capital de inversión*, 7. Cochabamba, Cercado, Bolivia: Universidad Mayor de San Simón. Obtenido de <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/bitstream/123456789/15502/1/MONOGRAFIA%20MILENKA%20RODRIGUEZ%20TORRICO.pdf>
- Rodríguez, C. (2008). Impacto de las microfinanzas: Resultados de algunos estudios. *Revista Ciencias Estratégicas*, 282. Obtenido de <file:///C:/Users/ureck/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLasMicrofinanzas-2991264.pdf>
- Ruíz Ubeda, E., Hernández Pérez, E., & González Guerrero, E. (3 de Noviembre de 2016). Proceso crediticio de Cooperativa Moderna R.L. sucursal Estelí en el 2016. *Proceso crediticio de Cooperativa Moderna R.L. sucursal Estelí en el 2016*. Estelí, Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Obtenido de Repositorio UNAN: <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4739>
- Salgado, F., & Pasos, R. (Diciembre de 2009). La industria microfinanciera en Nicaragua: el rol de las instituciones de microfinanzas. *CEPAL*, 7. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5197-la-industria-microfinanciera-nicaragua-rol-instituciones-microfinanzas>
- Sampayo Paredes, H., & Hernández Romero, O. (2008). Las Instituciones Microfinancieras en las condiciones de vida, ingreso y cultura financiera y empresarial. El caso Finsol

- Texcoco-Chimalhuacán, México. *UAM*, 142. Obtenido de [26872759_Las_instituciones_microfinancieras_en_las_condiciones_de_vida_ingreso_y_cultura_financiera_y_empresarial_El_caso_Finsol_Texcoco](https://doi.org/10.26872/26872759_Las_instituciones_microfinancieras_en_las_condiciones_de_vida_ingreso_y_cultura_financiera_y_empresarial_El_caso_Finsol_Texcoco)
- Sánchez, J., & Quezada, K. (2013). *Estrategia Empresarial*. Universidad César Vallejo, 1. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/00260475236b5d32c97c9>
- Suárez, V. (Septiembre de 2018). *Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A., período 2017-2018*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Políticas%20de%20créditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerias%20Palito.pdf>
- Taylor Portillo, J. C. (2016). *Plan estratégico para la Fundación Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL)*. Managua.
- Tena Suck, A., & Rivas Torres, R. (2007). *Manual de Investigación Documental*. México, D.F.: Plaza y Valdés y Universidad Iberoamericana. Obtenido de https://books.google.com/nl/books/about/Manual_de_investigación_documental.html?id=jl8UIVp1xJIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Toala, G., Bacuylima, D., & Zurita, S. (19 de Febrero de 2009). Metodología de otorgamiento de Líneas de Crédito para los Bancos Ecuatorianos. *Metodología de otorgamiento de Líneas de Crédito para los Bancos Ecuatorianos*. Santiago de Chile, Metropolitana de Santiago, Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <https://docplayer.es/6868097-Metodologia-de-otorgamiento-de-lineas-de-credito-para-los-bancos-ecuatorianos.html>
- Tubón Chasig, E. P. (20 de Octubre de 2012). El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC 21 de noviembre Ltda. de la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato. *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC 21 de noviembre Ltda. de la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias económicas. Obtenido de <http://repositorio.uta.ec/jjspui/handle/123456789/2842>
- Usero Martínez, M. (2014). Importancia del acceso a las microfinanzas. 5-6.

Virreira Centellas, R. (2010). *Introducción a las Microfinanzas*. Buenos Aires: AFIN.
Obtenido de
https://www.academia.edu/6617546/INTRODUCCION_A_LAS_MICROFINANZAS_INTRODUCCION_A_LAS_MICROFINANZAS_CONTENIDO

Yopo, B. (1970). *Organización y Administración universitaria*. Buenos Aires: CEDIE.
Obtenido de
<https://books.google.com.ni/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&dq=Definición+de+organización&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj287ui65ftAhXaTjABHal8BsQQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=Definición%20de%20organización&f=false>

ANEXOS

ANEXO NO. 1. ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE FUNDENUSE, S.A. SUCURSAL CONDEGA.

DATOS GENERALES

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE CRÉDITO

1. ¿Cómo se encuentra organizada la microfinanciera?
2. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la microfinanciera?
3. ¿Qué tipo de certificaciones posee la empresa y en qué consiste cada uno de ellos?
4. ¿Cuáles son las políticas empleadas en el proceso de gestión de crédito?
5. ¿Cuáles han sido las políticas que, tanto el personal como los clientes, han mostrado resistencia u oposición?

PROMOCIÓN DE CRÉDITO

1. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas para promocionar los microcréditos?
2. ¿Cuáles son los instrumentos de medición utilizados para evaluar la efectividad de estas estrategias?

SOLICITUD DE MICROCRÉDITO

1. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el solicitante para optar a un microcrédito?
2. ¿Cómo es el proceso de integración al cliente?
3. ¿Qué características posee el cliente regular?
4. ¿Qué tipo de créditos ofrece la microfinanciera?
5. ¿Cuál es la relación entre los colaboradores y los clientes al momento de iniciar el proceso de solicitud de microcrédito?

EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS MICROCRÉDITOS

1. ¿Quiénes se encargan de evaluar los perfiles de los solicitantes?

2. ¿Cuáles son los criterios de evaluación para aprobar un microcrédito?
3. ¿Qué acciones toma la empresa para verificar que los solicitantes realmente utilizarán el microcrédito para el motivo estipulado en su solicitud?

OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS

1. ¿Qué procedimiento se lleva a cabo al momento de otorgar un microcrédito?
2. ¿En qué consiste el manual de procedimientos empleado para la etapa de otorgamiento de crédito?
3. ¿Qué tipo de beneficios se les proporcionan a los clientes con buen record?

SEGUIMIENTOS A LOS MICROCRÉDITOS

1. ¿Cómo manejan los casos que han incurrido en incumplimiento de pago?
2. ¿Qué situaciones negativas han surgido al momento de realizar la gestión de cobro?
3. ¿Cómo se puede negociar las situaciones de mora?
4. ¿Cuál es el procedimiento para hacer efectiva la prenda o hipoteca al momento del incumplimiento?
5. ¿Cuál es el nivel de pago y de mora en FUNDENUSE?

ANEXO NO. 2. ENTREVISTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE FUNDENUSE, S.A. SUCURSAL CONDEGA.

DATOS GENERALES

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

ORGANIZACIÓN DE LA MICROFINANCIERA.

1. ¿Qué funciones desempeña en su área de trabajo?
2. ¿En qué casos suele utilizar los manuales de procedimientos?
3. Si tuviera la oportunidad de crear una nueva política ¿Cuál sería?

SOLICITUD DE MICROCRÉDITO

1. ¿Qué características posee el cliente regular?
2. ¿Cómo es la relación entre usted como colaborador y los clientes?
3. ¿Qué tipo de quejas ha recibido por parte de solicitantes y/o clientes?

EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS MICROCRÉDITOS

1. ¿Qué acciones toma la empresa para verificar que los solicitantes realmente utilizarán el microcrédito para el motivo estipulado en su solicitud?
2. ¿Por qué existen variaciones en el tiempo de aprobación de un microcrédito?
3. ¿Cuáles son los factores que provocan la no aprobación de un microcrédito?

SEGUIMIENTO A LOS MICROCRÉDITOS

1. ¿Cómo manejan los casos que han incurrido en incumplimiento de pago?
2. ¿Qué situaciones negativas han surgido al momento de realizar la gestión de cobro?
3. ¿Cómo se puede negociar las situaciones de mora?
4. ¿Cuál es el procedimiento para hacer efectiva la prenda o hipoteca al momento del incumplimiento?

ANEXO NO. 3. ENTREVISTA REALIZADA A CLIENTES DE LA MICROFINANCIERA FUNDENUSE S.A., SUCURSAL CONDEGA.

DATOS GENERALES

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

ORGANIZACIÓN DE LA MICROFINANCIERA.

1. ¿Qué piensa sobre la presentación de la empresa?
2. ¿Cómo valora usted el trabajo desempeñado por los colaboradores de la institución?

SOLICITUD DE MICROCRÉDITO

1. ¿Cómo es el trato proporcionado por los colaboradores?
2. ¿Qué comportamiento no ha sido de su agrado por parte de los colaboradores de la microfinanciera?
3. ¿Qué piensa acerca de los requisitos solicitados por la institución?
4. ¿Cómo valora los beneficios proporcionados por la microfinanciera?

EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS MICROCRÉDITOS

1. ¿Cómo ha verificado la institución que el microcrédito será utilizado según lo estipulado en su solicitud?
2. ¿Qué piensa sobre el tiempo que toma la resolución de su solicitud?
3. ¿Cuál cree usted que haya sido la causa de que su solicitud sea negada?

SEGUIMIENTO A LOS MICROCRÉDITOS

1. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido al realizar sus pagos?
2. ¿Cuál ha sido la razón por la que el promotor ha decidido visitarle?
3. ¿Cómo ha sido el trato por parte de los promotores?
4. ¿Cómo ha actuado la institución cuando ha incurrido en mora?

**ANEXO NO. 4. ENCUESTA A CLIENTES DE LA MICROFINANCIERA
FUNDENUSE, S.A.**

I. DATOS GENERALES

Edad: _____

Sexo: F____ M____

Estado civil: Soltero(a)____ Casado(a)____ Acompañado(a)____ Divorciado____ Viudo____

Nivel académico: Primaria____ Secundaria____ Técnico____ Universidad____

II. CONOCIMIENTO DE LA MICROFINANCIERA.

1. ¿Cómo se enteró usted de la existencia de la institución?

Radio____ Perifoneo____ Volantes____ Amigos/familiares____

Redes sociales____ Rótulo en el local____

Otros (anotar): _____

2. ¿Por qué decidió solicitar un microcrédito en esta institución? Marque las respuestas que considere correctas.

Intereses bajos____ Facilidad de pago____ Asesoramiento____

Otros (anotar): _____

3. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de FUNDENUSE, S.A.?

4. ¿Con qué frecuencia solicita créditos en FUNDENUSE, S.A.?

Cada seis meses____ Cada año____ Cada dos años____

5. Número de préstamos que ha solicitado: _____

6. Número de préstamos que le han aprobado: _____

III. SOLICITUD DE CRÉDITO

7. ¿Con qué propósito solicitó el microcrédito?

Aumento de capital___ Mejora de vivienda___ Financiamiento agrícola___

Micro emprendimiento___ Educación___ Pagar otros créditos _____

Otros (anotar): _____

8. ¿Cuánto tiempo tardó en recopilar la documentación solicitada por la microfinanciera?

De 1 a 3 días _____ De 4 a 7 días _____ Una semana _____ Dos semanas _____

9. ¿Considera que la cantidad de requisitos (cédula de identidad, constancia salarial, colilla de asegurado, entre otros) que solicita FUNDENUSE es adecuada?

No, son demasiado requisitos _____

Sí, solicitan la cantidad justa de requisitos _____

10. ¿Qué beneficios ha recibido de su record crediticio?

Rápida aprobación de las solicitudes de crédito _____

Acceso a mayores cantidades de dinero _____

Reducción de tasa de interés _____

Otros (anotar): _____

IV. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO.

11. Cuándo gestionó su microcrédito ¿Cuánto tiempo se demoró la institución en aprobarlo? Días_____ Semanas_____ Mes_____

12. ¿Fue revisada la garantía que usted presentó a FUNDENUSE?

Sí _____ No _____

13. ¿Cuál fue la cantidad del último préstamo que usted solicitó a FUNDENUSE?

C\$1,000 – C\$10,000 _____ C\$10,001 – C\$20,000 _____ C\$20,001 – C\$30,000 _____

C\$30,001 a más _____

14. ¿Cuánto interés está pagando por su microcrédito? _____ %

Anual _____ Mensual _____ Semanal _____ No sabe _____

V. SEGUIMIENTO AL CRÉDITO

15. ¿Los analistas de crédito le dieron seguimiento después de recibir su desembolso?

Sí _____ No _____

16. En el caso de recibir seguimiento ¿Qué tipo de seguimiento recibió?

Supervisión de la prenda _____ Asesoría técnica _____ Verificación del uso del crédito _____

Cobro por retraso de la cuota _____

Otros (anotar): _____

17. ¿Qué opinión daría usted a la visita realizada por el promotor?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

18. ¿Les gusta recibir visitas por parte del promotor?

Sí _____ No _____

19. ¿Se ha retrasado en alguna cuota?

Sí _____ No _____

20. ¿Cuáles fueron las causas del retraso del pago de las cuotas?

Desempleo____ Emergencia familiar____
 Irresponsabilidad____ No pude recoger el monto de la cuota____
 Pérdidas en el negocio____
 Otros (anotar): _____

VI. ASESORAMIENTO DE LA MICROFINANCIERA

21. **¿Recibe asesoramiento por parte de FUNDENUSE?**

Sí____ No____

22. **¿Qué tipo de asesoramiento ha recibido?**

Ahorro____ Maximizar beneficios____

23. **¿Cuánto le ha ayudado el asesoramiento en el uso adecuado de su préstamo?**

Mucho____ Muy poco____ Nada____

24. **¿Considera que ha obtenido buenos resultados con el uso de su préstamo?**

Sí____ No____

VII. ATENCIÓN AL CLIENTE EN FUNDENUSE

25. **¿Cuál es su opinión respecto a la microfinanciera FUNDENUSE, S.A.?**

Buena____ Regular____ Mala____

26. **¿Cómo es la atención al cliente?**

Buena____ Regular____ Mala____

27. **¿Qué aspectos valora como positivos en la atención al cliente en FUNDENUSE?**

Rapidez del servicio____ Amabilidad del personal____
 Local agradable____ Confianza en la asesoría del personal____
 Otros (anotar)_____

28. **¿Qué ventajas usted ha tenido de FUNDENUSE?**

Tasa de interés bajas___

Menos requisitos, documentos___

Prestigio de la empresa___

Capacitación___

Negociación de pagos___

Asesoría técnica___

Otros (anotar): _____

29. ¿Volvería a solicitar los servicios de la microfinanciera?

Sí___

No___

ANEXO NO. 5. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FUNDENUSE S.A.

Fundenuse, S. A.

(una institución nicaragüense - Nota 1)

Estado de situación financiera

31 de diciembre de 2019

(expresados en córdobas - Nota 2)

	2019	2018
Activos		
Fondos disponibles (Nota 7)	C\$ 105,225,836	C\$ 76,457,783
Cartera de créditos, neto de provisiones por incobrabilidad (Nota 8)	484,300,258	733,488,566
Provisión por incobrabilidad de cartera de crédito (Nota 8)	<u>C\$97,473,453</u>	<u>C\$93,863,480</u>
Bienes recibidos en pago y adjudicados, neto	1,049,886	98,430
Otras cuentas por cobrar, neto (Nota 9)	896,115	441,137
Inversiones permanentes (Nota 11)	852,610	810,311
Inmuebles, mobiliario y equipos, neto (Nota 10)	16,516,785	18,906,352
Otros activos, neto (Nota 12)	<u>12,997,198</u>	<u>15,473,185</u>
Total activos	<u>C\$ 621,838,688</u>	<u>C\$ 845,675,764</u>
Pasivo y patrimonio		
Pasivos		
Obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos (Nota 13)	296,923,007	526,410,319
Otras cuentas por pagar (Nota 14)	19,921,453	17,703,215
Provisiones (Nota 15)	9,471,977	10,942,414
Otros pasivos (Nota 15)	8,744,159	11,611,070
Deuda subordinada (Nota 16)	<u>67,510,271</u>	<u>-</u>
Total pasivos	<u>402,570,867</u>	<u>566,667,018</u>
Patrimonio		
Capital social / Aportes (Nota 17)	111,699,500	148,925,000
Capital adicional (Nota 17)	7,024,160	7,024,160
Reservas	30,958,886	23,081,115
Resultados acumulados	37,943,645	79,101,631
Resultados del ejercicio	<u>31,641,630</u>	<u>20,876,840</u>
Total patrimonio	<u>219,267,821</u>	<u>279,008,746</u>
Total pasivos y patrimonio	<u>C\$ 621,838,688</u>	<u>C\$ 845,675,764</u>
Cuentas contingentes	C\$ -	C\$ -
Cuentas de orden (Nota 23)	<u>C\$3,449,331,482</u>	<u>C\$4,489,847,335</u>



Lic. Ada Eveling Rivera
Gerente General



Lic. Roger Saúl Pérez Rivera
Gerente Financiero y Operaciones

MIE



Lic. Martha Espinoza González
Contador General

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros. El presente estado de situación financiera fue aprobado por la Junta Directiva bajo la responsabilidad de los funcionarios que lo suscriben.