

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM - ESTELÍ



Tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría

Tema:

Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic sucursal Estelí, y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015.

Autora:

Lic. Yara María Flores Zeledón.

Tutora:

MSc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria

Julio, 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM - ESTELÍ



Tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría

Tema:

Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic sucursal Estelí, y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015.

Autora:

Lic. Yara María Flores Zeledón.

Tutora:

MSc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria.

Julio, 2016

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada de manera muy especial a:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este periodo de estudio.

Mi pequeño hijo Luis Gustavo, motivo de mi alegría y mis esfuerzos, el tesoro más valioso que he recibido de Dios, el motor que me motiva y me empuja a ser mejor cada día, quién me enseñó a ver la vida de otra manera y por quien he experimentado la labor más difícil y a la vez más hermosa: El ser mamá.

Mi esposo: Luis Manuel Blandón Castillo, por estar siempre a mi lado, por confiar y creer en mí, por darme el apoyo que precisé durante todo este tiempo, por ser mi compañero y amigo, mi complemento y consuelo cuando me sentí agotada y sin ánimo, por comprenderme, cuidarme y compartir sus días a mi lado.

Mi madre: Martha Zeledón por haberme dado la vida, porque gracias a su dedicación y esfuerzo soy todo lo que soy, por los sacrificios que hizo para darme una buena educación, por inculcarme valores con su ejemplo que me han enseñado a enfrentar la vida y por su valioso e incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Mi padre: Gustavo Flores (q.e.p.d) porque aun en medio de las circunstancias siempre me dio lo mejor de sí mismo, porque luchó hasta el último día de su vida por verme feliz, porque donde quiera que esté siempre lo siento a mi lado, como ese padre amoroso y atento que siempre fue para mí y porque si hoy viviera me gustaría que se sintiera orgulloso de mí.

AGRADECIMIENTO

El camino recorrido para llegar hoy hasta aquí, no fue fácil, estuvo lleno de dificultades y altibajos, pero también conté con personas incondicionales que me ayudaron de manera especial y que hoy también forman parte de este logro, por tal motivo mi más sincero agradecimiento va dirigido a:

Dios, por ser fuente de sabiduría, entendimiento e inteligencia, por ser mi fortaleza y ánimo en todo momento, por haber acompañado cada día de trabajo realizado, por el don de la vida y el regalo de la salud, que hoy me permiten alcanzar esta meta.

Mi tutora: MSc Sandra Cervantes, por su apoyo incondicional, su valiosa asesoría y sabios consejos, por compartir de manera amable y desinteresada sus conocimientos, por su orientación precisa y constante, por animarme en cada momento, confiar en mí y valorar siempre mi dedicación y esfuerzo.

La joven Lic. Urania Reyes, por contribuir de manera especial en el desarrollo de este trabajo, por su valiosa ayuda y aporte significativo en conocimientos e información que sirvieron de base para la elaboración del presente estudio, sin su aporte la realización de esta investigación no hubiese sido posible.

A los distintos maestros con quien tuve la oportunidad de compartir a lo largo de esta maestría, por el aprendizaje obtenido y los conocimientos transmitidos.

A mis compañeros de maestría, y de manera especial a mis dos colegas y amigas: Juana Valverde y Anyoli Sanabria, porque juntas formamos un buen equipo de trabajo, siempre constantes, optimistas y dedicadas, por eso hoy gracias a todo el esfuerzo y dedicación compartida podemos ver culminado este tan esperado proyecto.

A todos y cada uno muchas gracias!

CARTA AVAL DEL TUTOR

RESUMEN

El tema que sirvió de base para la realización de esta investigación, tuvo como fin la evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015.

Para alcanzar dicho propósito se tuvo en cuenta la estructura actual que presentan las áreas de crédito y cobranza de la empresa, el portafolio de créditos y como se vinculan entre si las políticas crediticias y de cobro con la recuperación de cartera, presentando posterior a esto una propuesta de mejoras a las actuales políticas implementadas en la Institución, como una estrategia para futuras colocaciones y mejor nivel en las recuperaciones.

En el aspecto metodológico el estudio se centró en un enfoque mixto, porque para realizar el análisis se tomaron en consideración aspectos tanto cualitativos (políticas de crédito y cobranza), como cuantitativos (nivel de recuperaciones) que permitieron establecer una correlación. La información se recaudó a través de fuentes primarias, como las entrevistas aplicadas a personal estratégico de la empresa y la revisión documental que se aplicó a manuales e informes suministrados, aclarando que los instrumentos utilizados fueron revisados por especialistas en la materia que avalaron su ejecución, además se complementó con fuentes secundarias como las consultas bibliográficas, páginas web, libros, informes y manuales y así poder procesar los datos obtenidos.

El procesamiento de los resultados permitió deducir que las políticas de crédito y cobranza aplicadas en Prestanic, se relacionan directamente con el nivel de recuperaciones que ha venido presentando la empresa los últimos años, ya que la situación actual del portafolio de créditos presenta los saldos vencidos y esto exige la actualización de las medidas implementadas, tanto en el proceso de cobranza como en la gestión de colocación de créditos. Es absolutamente necesario que la empresa defina planes estratégicos a corto plazo que puedan dar lugar a nuevos desembolsos y que los mecanismos dirigidos a la actual cartera de crédito se adapten a la realidad de los clientes y de los créditos que se están cobrando, para así mejorar el nivel de las recuperaciones.

Palabras claves: Crédito. Cobranza. Políticas. Portafolio. Recuperaciones.

ABSTRACT

The theme that formed the basis for the realization of this research was aimed at evaluating the credit and collection policies of Prestanic, Estelí branch and its impact on loan recovery during 2015.

To achieve this purpose took into account the current structure presenting the areas of credit and collection company, the credit portfolio and how they relate to each credit and receivables with loan recovery, political presenting after this a proposed improvements to current policies implemented in the institution, as a strategy for future placements and best in recoveries.

In the methodological aspect the study focused on a mixed approach, because for the analysis were considered as quantitative (level of recoveries) both qualitative aspects (credit and collection policies) that allowed a correlation. The information was collected through primary sources, including interviews applied to key personnel of the company and the document review that was applied to manual and provided reports, noting that the instruments used were reviewed by specialists in the field who supported its implementation, also it was supplemented with secondary sources such as bibliographic searches, web pages, books, reports and manuals so they can process the data.

The processing of the results allowed to conclude that credit policies and collection applied in Prestanic, are directly related to the level of recoveries has been presenting the company in recent years, as the current situation of the loan portfolio presents the overdue balances and this requires updating the measures implemented, both in the process of collection and management of credit placement. It is absolutely necessary that the company defines strategic short-term plans that could lead to new disbursements and mechanisms aimed at the current loan portfolio is adapted to the reality of customers and loans that are charging to improve the level of recoveries.

Keywords: Credit. Collection. Policies. Portfolio. Recoveries.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	4
Planteamiento del problema	7
Formulación del problema	10
Justificación	11
II. OBJETIVOS	13
Objetivo General:	13
Objetivos Específicos:	13
III. MARCO TEÓRICO	14
El crédito	14
Concepto	14
Clasificación	15
Elementos de crédito	17
Evaluación del crédito	18
Procedimiento para el análisis y evaluación de créditos	21
Políticas de Crédito	22
Concepto	23
Finalidad	24
Importancia	24
Clasificación	26
Criterios para otorgar un crédito	26
Procedimientos para establecer políticas de crédito	27
Políticas de Cobranza	28
Concepto	28
Finalidad	29
Características	30
La Gestión de Cobranza	30
Prácticas estratégicas	34
Cartera de Créditos	36
Concepto	36
Calificación de la cartera de crédito	37

Factibilidad de Cartera	38
Tipos de cartera de créditos	40
Intermediación financiera	41
Riesgo Crediticio	42
Tipos de riesgo	43
Clasificación y constitución de provisiones	47
Saneamiento.....	48
IV. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS	49
Supuesto de investigación: El nivel de recuperaciones de Prestanic, sucursal Estelí, depende de las políticas de crédito y cobranza aplicadas	49
V. DISEÑO METODOLÓGICO	68
Tipo de investigación.....	68
Población y muestra	69
Métodos y técnicas de recolección de datos.....	70
Trabajo de campo	71
Proceso de validación de instrumentos	71
VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
Perfil de la empresa.....	73
Situación del área de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí	81
Estructura del portafolio de créditos de Prestanic.....	102
Relación entre las políticas de crédito y cobranza y el nivel de recuperaciones.	113
Propuesta de mejoras a las actuales políticas de crédito y cobranza, como estrategia para futuras colocaciones y mejor nivel de colocaciones.	125
VII. CONCLUSIONES	145
VIII. RECOMENDACIONES	147

I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio evalúa las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015, describiendo para ello la situación actual de las áreas de crédito y cobranza de la empresa, así como el portafolio de créditos y la relacionan de las políticas crediticias y de cobro con el actual nivel de recuperaciones.

Hablar de políticas de crédito y cobranza para una institución financiera, es traducirlas como la base sobre la cual descansan todos los procesos, estrategias y mecanismos aplicados entre sus clientes, con el fin de obtener rentabilidad económica a través de una adecuada colocación de préstamos y una conveniente gestión de cobranza que garantice los índices más bajos de mora. Por consiguiente debe existir armonía absoluta entre las políticas crediticias y de cobro implementadas y los objetivos que como empresa se persiguen.

En la presente tesis los antecedentes hacen referencia al surgimiento de las Microfinancieras en Nicaragua, como una de las respuestas a las medidas de ajuste estructural, que tuvieron como resultado el desempleo. En años pasados existían en el país solo dos fuentes formales de financiamiento: el Banco Nacional de Desarrollo y el Banco de Crédito Popular, y posteriormente empezaron a crearse las nuevas instituciones financieras que dieron solución inmediata a los problemas de financiamiento presentados por la población, para poder así invertir en nuevos proyectos que mitigaran la pobreza.

Es válido traer a mención el supuesto que respaldó la presente tesis, al considerar que el nivel de recuperación de cartera de Prestanic, sucursal Estelí, depende de las políticas de crédito y cobranza aplicadas, partiendo de esto las preguntas directrices sirvieron de base para al cumplimiento de los objetivos de investigación propuestos, donde las categorías de políticas de crédito y cobranza, así como la recuperación de cartera figuran como las palabras clave de tal supuesto.

Para facilitar su comprensión y desarrollo, la presente investigación está dividida en ocho capítulos que se relacionan entre sí, presentando de forma sistemática y ordenada todo el proceso realizado.

Primeramente se abordan los antecedentes que preceden el tema de investigación y que sirvieron de apoyo bibliográfico para la documentación teórica, en este mismo capítulo se explica el problema identificado en la institución de referencia, se muestran las preguntas directrices planteadas y se continúa con la justificación que da validez e importancia a los motivos por los cuales se realizó el estudio.

Seguidamente se exponen los objetivos que sustentan el desarrollo de este trabajo, partiendo de un objetivo general y éste a la vez desglosándose en cuatro objetivos específicos, siendo de particular relevancia el último por concentrar un enfoque propositivo para la Institución objeto de estudio.

El marco teórico o de referencia, contiene todo el sustento bibliográfico,, apoyándose para su elaboración en distintas fuentes secundarias de significativa importancia, como las consultas en libros, páginas web, informes, manuales, etc.

La matriz de categorías y subcategorías se presenta como cuarto capítulo, donde se procesan los propuestos específicos de investigación, con la teoría investigada y se presentan las fuentes de información que se utilizaron para el procesamiento de los resultados, a través de las preguntas o ejes de análisis.

El diseño metodológico muestra el enfoque y tipo de investigación, presenta la población y muestra de estudio, los métodos y técnicas para la recolección de los datos, una descripción del trabajo de campo realizado y el proceso de validación de los instrumentos aplicados.

Como sexto capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados, donde se expone y analiza toda la información recolectada a través de la aplicación de las fuentes primarias (entrevista y revisión documental), dando respuesta de esta manera a cada uno de los objetivos planteados al inicio de la esta investigación.

El acápite de las conclusiones resume de manera elemental todo el procesamiento y el análisis de los resultados, como los puntos más importantes identificados durante el estudio de la información.

Para finalizar, se muestra la sección de las recomendaciones, donde se plantean sugerencias a la empresa estudiada, basadas en el examen detallado de los datos obtenidos.

Al final del documento se presenta el detalle de la bibliografía consultada y la información referida como anexos, que soporta de manera ordenada y detallada el contexto de la tesis realizada.

Antecedentes

Prestanic, es una institución de compromiso cristiano que brinda servicios financieros en forma eficiente y sostenible, a los empresarios y productores de las pequeñas unidades económicas, en especial a mujeres y sectores de menores ingresos, facilitando cambios en las condiciones de vida de los clientes y sus procesos de desarrollo.

Inicialmente Prestanic, contaba con 15 sucursales distribuidas entre los principales departamentos del país, operando la casa matriz en Managua (Monseñor Lezcano), hoy solo están activas ocho de esas subsidiarias, las demás han sido cerradas como consecuencia de la actual situación financiera que atraviesa la empresa.

Hace aproximadamente ocho años (a partir del 2007) que Prestanic ha venido enfrentando una serie de situaciones que han afectado su estabilidad financiera y que han reducido en gran medida el nivel de recuperaciones y los planes de colocaciones de créditos en todas las sucursales.

La sucursal de Estelí, es una de las oficinas activas, y una de las más afectadas por las situaciones arriba mencionadas, las que responden a malas administraciones pasadas, debilidad en las normas de control interno aplicadas y un proceso de políticas de crédito y cobranza que no concilian con los actuales objetivos de la empresa.

Partiendo de ésta última situación y tomando como referencia el nivel de recuperaciones de la empresa, es real la relación existente entre ambos aspectos, y el efecto que una implementación no adecuada de políticas de crédito y cobranza puede ocasionar en el rendimiento económico de la institución.

Actualmente en Prestanic, sucursal Estelí, al igual que en las demás sucursales activas, se está registrando un bajo índice de recuperaciones,

las que responden a cobranza de una cartera ya colocada en años pasados y que ahora está en situación vencida y/o saneada. Se están tratando de recuperar créditos que se colocaron hace más de cinco años y cuya posibilidad de recuperación es nula según gestiones de cobranza ya realizadas. Esto ha traído consigo un bajo nivel de liquidez y de continuar este panorama se continuarán cerrando las sucursales y reduciendo al personal con el que aún se cuenta.

Otra situación que se perfila es el recorte de gastos y de personal, como consecuencia de la insuficiente disponibilidad en las cuentas bancarias para hacerle frente a gastos. Disponen de las recuperaciones mensuales únicamente para suplir lo extremadamente necesario en las sucursales que aún están activas incluyendo Estelí, esto ha traído consigo que el personal se encuentre altamente insatisfecho y poco motivado, lo que ocasiona la renuncia de muchos que optan por mejores oportunidades de empleo, mayor y mejor estabilidad laboral, dejando así inestabilidad laboral en la institución.

La liquidez con la que cuenta la empresa es relativa ya que las recuperaciones de cartera son variables. La mayoría responden a arreglos de pago ya establecidos. Pero han ido presentando un declive considerable en los últimos ocho años.

Los esfuerzos de la alta dirección y de la junta directiva, así como del personal en general para mantener a la empresa como Negocio en Marcha, han sido muy valiosos y significativos, los sacrificios y restricciones económicas no se han hecho esperar, desde el recorte de personal, la sobre carga de funciones, eliminación de incentivos laborales, entre otros, todo producto de la fragilidad financiera que atraviesa actualmente la empresa.

Las políticas de crédito y cobranza que serán objeto de análisis, son las aplicadas directamente a los créditos ya colocados y a los cuales se están dirigiendo estrategias y acciones de cobro.

Prestanic, fue una de las primeras micro financieras que se establecieron en Estelí, gozaba de gran aceptación y prestigio entre sus clientes y competencia, tanto así, que la demanda de créditos casi siempre sobrepasaba las metas establecidas por Oficina Central, lo que trajo consigo un gran auge económico y una sólida situación en el mercado financiero.

El ingreso de más competencia, malas administraciones pasadas, surgimiento del Movimiento No Pago, los altos índices de cartera en mora registrada, el declive en las recuperaciones, la alta rotación del personal a cargo, el mal manejo de las políticas de crédito establecidas, figuran entre otras como las causas principales de la actual situación financiera que enfrenta la empresa.

Considerando las políticas de crédito y cobranza como la base sobre la cual descansan todas las actividades propias de la empresa, en el presente estudio se realiza un análisis de éstas y su relación con la recuperación de cartera de la empresa durante el año 2015.

Planteamiento del problema

Las microfinanzas surgieron en Nicaragua y en América Latina, como una de las respuestas a las medidas de ajuste estructural, que tuvieron como uno de sus resultados inmediatos el incremento del desempleo.

Hasta 1990, los pequeños y medianos empresarios tenían en Nicaragua dos fuentes formales de financiamiento: el Banco Nacional de Desarrollo y el Banco de Crédito Popular, posterior a esta fecha fueron surgiendo Microfinancieras con una orientación social enfocadas en su mayoría a satisfacer necesidades inmediatas de financiamiento apostando al desarrollo y a aliviar la pobreza.

Dentro de la gestión administrativa llevada a cabo por este tipo de Instituciones de crédito, sobresalen un conjunto de normas especiales orientados a garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos empresariales: “Las Políticas de Crédito y Cobranza”, que se traducen como los lineamientos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente, estas mismas implican la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

Estas reglas de oro para las IMF (Instituciones de Microfinanzas), guardan especial relación con la recuperación de cartera de estas empresas, lo que constituye la base económica sobre la cual operan estas instituciones de servicios crediticios.

Partiendo de lo anteriormente descrito, se obtuvo información relacionada al tema de la presente investigación en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional - Farem Estelí, la que viene a formar parte referencial del tema en cuestión. Se examinaron así diferentes trabajos monográficos, encontrando las siguientes:

“Recuperación de cartera comercial, de infraestructura, personal o de consumo de la Institución Financiera Fondo de Desarrollo Local FDL en la ciudad de Estelí, 2008”, su autora fue: Arlen María Rodríguez Herrera, estudiante de la carrera de Administración de empresas. Dicha investigación aborda aspectos relacionados con la situación financiera de la empresa de estudio en lo referente a la recuperación de cartera, describiendo a la vez el procedimiento seguido para otorgar créditos y qué consecuencia ha traído para la empresa la no recuperación de su cartera en las fechas previstas.

Seguidamente se consultó otro estudio cuyo tema es “La incidencia de la Organización para la colocación y recuperación de créditos de la Cooperativa Agropecuaria de créditos y servicios, Mujeres de la Concordia Blanca Arauz, R.L” sus autores fueron: Santos Roberto Zeledón López, Yelka María Ruíz Torres y Roxana del Carmen Torrez Centeno. Todos estudiantes de la carrera de Administración de empresas. En su estudio describen los procedimientos organizativos que se realizan para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa, también dan a conocer el manejo y control de la cartera de créditos y finalmente proponen estrategias que contribuyan al manejo sostenible de dicha cartera.

Por último, pero no menos importante, se tomó como referencia el trabajo monográfico titulado “Administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre del año 2014 en Caritas Diocesana – Estelí “, sus autores fueron: Norman Javier Altamirano Talavera, Marling Lisseth Herrera Gutiérrez y Gloria Yael Parrilla Aróstegui, estudiantes de la carrera de Banca y Finanzas. En su estudio establecen relación entre las políticas de crédito y la recuperación de créditos urbanos, evalúan la contribución de la administración de riesgos crediticios en la recuperación de dicha cartera, de la misma manera presentan una valoración de los instrumentos y herramientas utilizados en las recuperaciones y finalmente plantean un manual de riesgo crediticio que pueda contribuir a una recuperación eficiente de la cartera de créditos.

Se realizaron otras consultas, de manera virtual y se constató que existen estudios relacionados a las políticas de crédito, entre ellos una “Propuesta de la política de crédito de cuentas por cobrar en una pequeña empresa” su autora fue: Yadira Pérez Romero. En el estudio propone lineamientos que incluyen la selección y normas de crédito, los términos y condiciones de crédito y la política de cobranza” su fecha de elaboración fue en el año 2007. En México DF (Instituto Politécnico Nacional)

Por otra parte se encontró una Tesis de la Universidad Nacional Autónoma de México, titulada: “Sistema de Recuperación de Cartera Vencida para una Institución Bancaria.”, sus autores son: Laura Elena Ibarra Piña, Rosa Angélica López Melo, Luis Omar García Reyes y Benjamín Quintero, Mosqueda. Ellos en el estudio presentan como finalidad el proveer apoyo a los ejecutivos de cobranza de la Institución bancaria encargados de la remediación de la cartera vencida para la adecuada asignación de planes y programas de pagos de acuerdo a las políticas definidas por las Instituciones financieras. La fecha de elaboración de dicho estudio fue octubre del año 2013.

Partiendo de las revisiones realizadas a los trabajos consultados, se afirma que no se han elaborado estudios o investigaciones en esta facultad donde se aborden las políticas de crédito y cobranza de Prestanic sucursal Estelí y la incidencia que éstas tienen en la recuperación de la cartera de créditos, por tal motivo esta investigación hace un aporte significativo para la empresa objeto de estudio, partiendo de la evaluación realizada y las propuestas elaboradas, a la Universidad en sí como nuevo material bibliográfico y a estudiantes, profesionales y lectores en general que deseen y necesiten información al respecto.

Formulación del problema

Pregunta Problema:

¿Cómo inciden las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí en la recuperación de cartera?

Preguntas directrices:

- ¿Cómo es el entorno actual del área de crédito y cobranza de Prestanic sucursal Estelí?
- ¿Cómo está compuesto actualmente el portafolio de créditos de Prestanic?
- ¿Cómo se relacionan las políticas de crédito y cobranza con la recuperación de cartera?
- ¿Cómo pueden contribuir las políticas de crédito y cobranza con el nivel de recuperaciones y colocaciones de la empresa?

Justificación

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero, necesita de políticas para que dicha actividad se encause sobre objetivos específicos.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen las políticas de crédito y cobranza y la estrecha relación que debe existir entre éstas y los objetivos de la organización, el presente estudio está orientado en analizar las políticas crediticias y de cobranza que se implementan en Prestanic, sucursal Estelí y cómo estas inciden en la recuperación de cartera.

Partiendo del conocimiento previo que se tiene del nivel de recuperaciones de la empresa y vinculando tal situación con las políticas de crédito y cobranza aplicadas, se afirma que el principal beneficiario con la realización del presente estudio, será la Institución en sí, tanto de manera general, como particular, aplicando la mayor parte del análisis a Prestanic, sucursal Estelí.

Realizando el análisis planteado en los objetivos de la presente Tesis, la gerencia de Prestanic, tendrá información valiosa basada en un estudio sistematizado, que le servirá como herramienta estratégica para la toma de decisiones, encaminada a mejorar las cifras en cuanto a recuperaciones.

Las acciones que puedan derivarse del uso adecuado de la información suministrada, podrán estar orientadas a cambios en las actuales políticas de crédito y cobranza aplicadas, teniendo así una base sobre la cual dirigir las futuras colocaciones de créditos, y contribuir de esta forma en mejorar la situación financiera de la organización.

La presente Tesis también favorece el enriquecimiento de la información existente sobre temas relacionados con créditos, políticas y normas, recuperación de cartera y colocación de fondos.

Además parte de una evaluación, que podrá materializarse en la empresa objeto de estudio, en aspectos como: variación en las políticas de crédito y cobranza establecidas, la toma de decisiones y el proceso de cobranza aplicado.

Así mismo, desde el punto de vista metodológico y científico, la presente Tesis servirá como antecedente de investigación, para futuros temas relacionados con el contenido desarrollado.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015.

Objetivos Específicos:

- Describir la actual situación del área de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí
- Explicar la estructura del portafolio de créditos de Prestanic.
- Determinar la relación entre las políticas de crédito y cobranza y el nivel de recuperaciones.
- Proponer mejoras a las actuales políticas de crédito y cobranza como estrategia para futuras colocaciones y mejor nivel de recuperaciones.

III. MARCO TEÓRICO

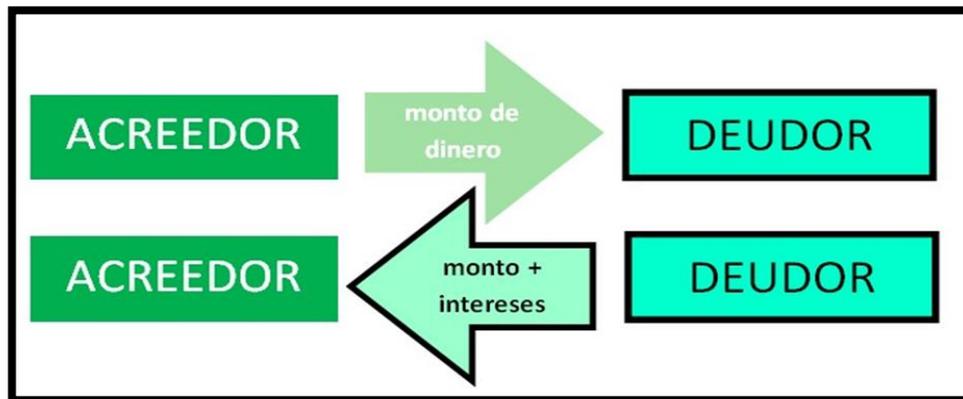
El crédito

Concepto

“Es la entrega de dinero u otras cosas fungibles, con la obligación del prestatario de devolver lo recibido en cosas de la misma especie, calidad y cantidad” (Zúñiga Chavarría, 1987)

Según Rankia, s.f, un crédito es una operación financiera a través de la cual una persona o normalmente entidad cede a otra un monto de dinero, a cambio de que esta último se lo devuelva, junto con los intereses generados y devengados, en los términos y condiciones establecidos por el préstamo. De esta forma, aquél que cede su dinero recibe el nombre de acreedor, y aquél que debe devolverlo se denomina deudor. Este sería un poco el esquema de la operación:

Proceso del crédito



Fuente: Rankia, s.f

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El Crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza. (Definición . de, s.f.)

Según Stuart, Mill, (2008), definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

Clasificación

Clasificación del crédito según su uso:

- Crédito de inversión: aquel que se otorga con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fechas distantes de aquella en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés.
- Crédito bancario: básicamente una institución bancaria es una empresa creada para comerciar con el crédito. En contraste con el crédito de inversión el crédito bancario caracteriza por su corta duración. El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.
- Crédito entre comerciantes: aquel en que uno de los bienes que da inicio la operación está constituido por mercancía o servicios, donde no se incluye las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito.
- Crédito al consumidor: el que una empresa concede a su clientela al entregarle productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura.

Clasificación del crédito en base en los documentos que respaldan la operación:

- Documentos de crédito bancario o comercial: esta clasificación se establece en atención al respaldo que, para garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción (potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento).

- Documentos de primera garantía (letra y pagaré avalado o garantizado)
- Documentos de segunda garantía (letra y pagare simple)
- Documentos de tercera garantía (cuenta corriente garantizada)
- Documentos de cuarta garantía (cuenta corriente sin garantía)
- Documentos de crédito de inversión: en relación con este crédito, es normal estipularlo a largo plazo, para lo cual se utiliza los bonos y pagares hipotecarios. Las obligaciones sin garantía específica casi siempre son emitidas por compañías de prestigio a mediano y largo plazo, en cantidades fijas y con un interés previamente establecido.

Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago.

- Crédito normal o contado comercial: pactado cuando el deudor conviene en liquidar lo comprado en un periodo determinado (por lo general no rebasa los 90 días). Tiene como característica la inexistencia de un interés aceptado y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.
- Créditos a plazos: consiste en dividir el vencimiento de una obligación en varias partes con fecha de vencimiento separadas entre si por iguales periodos de tiempo.
- Crédito fijo con límite renovable: en este se fija un límite al deudor del crédito para las adquisiciones que puede realizar, cuando se llega al límite la cuenta queda cerrada para más adquisiciones y vuelve a quedar abierta cuando se efectúa un pago.

- Crédito garantizado: el crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado. El límite puede ser variable o no.

Clasificación del crédito por el sujeto:

- Crédito público: es para el uso del estado. Comprende los créditos otorgados a instituciones gubernamentales (estados, municipios y gobierno federal)
- Crédito privado: el que otorga o ejerce los particulares, su manejo y ejecución están reglamentados por ley y regidos por las condiciones operativas y de mercado.
- Crédito mixto: es la combinación del crédito público y privado.

(Añez, 2001)

Elementos de crédito

- Sujeto del crédito: Es la persona, física o moral, establecida en el país con arreglo y experiencia en el ejercicio de su actividad, con capacidad de ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones.
- Acreditado: Persona, física o moral que recibe el importe de un crédito, a cambio de su promesa de pago en una fecha futura.
- Deudor solidario: Persona, moral o física que conjuntamente recibe el importe del crédito y se comprometa también en la promesa de pago
- Aval: Persona física o moral que se compromete a realizar la promesa de pago hecha por el acreditado en caso de que este último no la cumpla o la interrumpa a su vencimiento

- **Acreedor:** Parte que en una transacción crediticia entrega dinero, bienes, servicios o títulos valores a cambio de la promesa de pago futuro
- **Objeto o destino:** Es la causa primera por la que se solicita el crédito
- **Tiempo o plazo:** El tiempo comprendido entre la recepción del crédito y su pago
- **Tasa de interés:** Es la utilidad o garantía que se genera del capital prestado por el tiempo que fue utilizado.

(Formas de pago internacional, 2008)

Evaluación del crédito

Los elementos claves para la evaluación y análisis de créditos son los siguientes:

- **Conocimiento del sujeto de crédito:** Tiene que ver con su solvencia moral, su reputación y su disposición para cumplir sus compromisos con terceros; conocer su historial crediticio. Se podría afirmar que el tiempo que tiene la empresa en el mercado es un buen indicador de su reputación en materia de crédito. En Colombia se ha implantado el denominado Datacrédito, que es un sistema de información o central de riesgo que registra a los acreditados que incumplieron con alguna obligación crediticia, con información proveniente de todo el sistema financiero.
- **Capacidad de pago:** Se analiza mediante un análisis financiero exhaustivo del solicitante, de tal manera que se refleje la volatilidad de las utilidades generadas históricamente. El flujo de efectivo debe garantizar la capacidad de pago de la firma. Actualmente, se han desarrollado modelos y herramientas estadísticas que permiten calcular la probabilidad de incumplimiento, la provisión de cartera y la migración del crédito.

La evaluación de la capacidad de pago esperada de un deudor o proyecto a financiar es fundamental para determinar la probabilidad de incumplimiento del respectivo crédito. Para estos efectos, debe entenderse que el mismo análisis debe hacerse a los codeudores, avalistas, deudores solidarios y, en general, a cualquier persona natural o jurídica que resulte o pueda resultar directa o indirectamente obligada al pago de los créditos. Para evaluar esta capacidad de pago la entidad prestamista debe analizar al menos la siguiente información:

Los flujos de ingresos y egresos, así como el flujo de caja del deudor y/o del proyecto financiado o a financiar.

- La solvencia del deudor, a través de variables como el nivel de endeudamiento y la calidad y composición de los activos, pasivos, patrimonio y contingencias del deudor y/o del proyecto.
 - Información sobre el cumplimiento actual y pasado de las obligaciones del deudor, la atención oportuna de todas las cuotas. Adicionalmente, la historia financiera y crediticia, proveniente de centrales de riesgo, calificadoras de riesgo, del deudor o de cualquier otra fuente relevante.
 - El número de veces que el crédito ha sido reestructurado y las características de la(s) respectiva(s) reestructuración(es) Se entenderá que entre más operaciones reestructuradas tenga un mismo deudor, mayor será el riesgo de no pago de la obligación.
 - Los riesgos de contagio, legales, operacionales y estratégicos a los que puede estar expuesta la capacidad de pago del deudor o el proyecto a financiar. En este contexto es necesario evaluar, entre otros, la información relacionada con el conglomerado económico al que pertenece el deudor.
-
- **Capital de la firma:** Es importante conocer la contribución de los accionistas que están asumiendo el riesgo del crédito, su estructura financiera de corto plazo y su estructura de capital, así como su capacidad de endeudamiento a través de diferentes índices que estimen la proporción de recursos propios en relación con los recursos de terceros. Según la teoría financiera, altos niveles de apalancamiento aumentan la probabilidad de quiebra de la empresa.

- **Garantías (colateral):** Existen dos tipos de garantías, reales y personales. En el caso de las reales el bien se coloca a disposición del acreedor en caso de incumplimiento, en el caso de las personales, los bienes serán perseguidos en el curso de un proceso legal. En el peor de los escenarios, dado un incumplimiento del crédito, los valores dados en garantía deben ser suficientes para que el prestamista recupere la pérdida en la operación, por eso es muy importante la constitución legal de la garantía. Debe tenerse en cuenta que a mayor valor de mercado del colateral, menor es la exposición al riesgo en el otorgamiento del crédito.
- **Ciclo Económico (condiciones cíclicas o estacionales):** La economía experimenta recurrentemente periodos de expansión y de contracción, aunque la longitud y profundidad de esos ciclos puede ser irregular. Estas variaciones en el nivel de actividad económica reciben el nombre de ciclos económicos. En el análisis de crédito constituye un elemento importante para determinar la exposición al riesgo de crédito, ya que algunas industrias son altamente dependientes de un ciclo económico. En general, las firmas que fabrican bienes duraderos (bienes de capital, construcción, entre otras) tienden a ser más dependientes de los ciclos económicos que aquellas con bienes no duraderos (alimentos, industria farmacéutica, servicios públicos, entre otras). De igual manera, firmas que tienen presencia en otros países o que cuentan con una posición competitiva internacional son más sensibles a los ciclos económicos.

(Hernández Corrales, Meneses Cerón, & Benavidez, 2005)

Procedimiento para el análisis y evaluación de créditos

Primera Fase: Solicitud

- Verbal
- Escrita

Segunda Fase: Estudio

- Análisis de los indicadores Cuantitativos
 - a. Solicitar Información Financiera
 - Balance General
 - Estado de Resultados
 - Flujo de efectivo
 - b. Revisión de los estados financieros presentados por el cliente
 - Cuentas de efectivo
 - Cuentas por cobrar y pagar
 - Inventarios
 - Préstamos recibidos
 - c. Cálculo e interpretaciones de las razones financieras que determina la situación económica – financiera del cliente
 - d. Valoración de los parámetros cuantitativos
- Análisis de los indicadores cualitativos
 - a. Organización empresarial
 - b. Condiciones de mercado
 - c. Historial Crediticio
 - d. Situación de las garantías
 - e. Valoración de los parámetros cualitativos

Tercera fase: Resolución Final (Decisión)

- Aprobación
- Denegación

(González Martínez & Martí Peña, s.f.)

Proceso de Análisis y evaluación de créditos



Fuente: Elaboración Propia

Políticas de Crédito

Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

(Credito y Cobranza, s.f.)

Concepto

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

(Calderon Prado, 2005)

Finalidad

En el proceso de formular la decisión respecto del curso de acción para dirigirse a un fin, es de capital importancia tener una comprensión clara de la meta: el desarrollo de la política de crédito; esto significa comprender los objetivos generales de la empresa, tanto de sus operaciones de producción y ventas como para otras áreas menos tangibles como son las de relaciones públicas. En términos de este programa global, los objetivos para el departamento ya podrán ser formulados.

A fin de que la empresa pueda trabajar más eficientemente como un todo hacia los objetivos establecidos, las políticas adoptadas en los diferentes niveles deben operar en conjunto. En el desarrollo de las políticas de crédito y cobranza, la relación con las políticas de la empresa y con las de los departamentos coordinados deberá considerarse muy cuidadosamente.

Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan y el óptimo desarrollo de los objetivos empresariales, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con ayuda de procedimientos específicos.

Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una variedad de soluciones, entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene libertad para ejercitar su criterio.

Las políticas de crédito de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Hay excepciones.

Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área de la política existente.

Algunas decisiones se referirán a situaciones que no se espera se presenten en forma recurrente; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones para las cuales deberá formularse una nueva política. En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentadas en una política quedan a cargo del jefe del departamento y las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y con sus objetivos.

A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumir diversas formas, y se les denomina comúnmente práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan en detalle la forma como el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente.

Clasificación

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

- **Son liberales** cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para asumir, obviamente en este saco podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.
- **Son conservadoras** cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

Criterios para otorgar un crédito

Los ingresos del solicitante así como la calidad de la garantía son los dos aspectos básicos que tienen en cuenta las instituciones de crédito para otorgar préstamos.

A diferencia de lo que los bancos y cajas predicen, la buena historia crediticia de un cliente no es lo más importante al momento de otorgar préstamos a este, sino que se tienen en cuenta factores que tienen que ver con la capacidad para devolver el crédito voluntaria o forzosamente, y que conviene tener bien claros.

- **La capacidad de pago:** El negocio de una entidad de crédito no es demandar a sus deudores y quedarse con sus bienes en caso de impago, lo que además se traduce normalmente en pérdidas, sino poder cobrar el capital prestado y los intereses y comisiones puntualmente.

Por ese motivo, el principal criterio para otorgar préstamos es que el solicitante pueda hacer frente a las cuotas periódicas. Por regla general, en el caso de créditos hipotecarios, la cuota mensual no debe exceder del 35% de los ingresos mensuales de prestatario y su grupo familiar.

Si es un préstamo a mediano o largo plazo, los bancos y cajas se fijan en el tipo de contrato de trabajo que el cliente tiene, además de la solidez de la empresa donde trabaja. Si esto no les convence, pueden requerir la contratación de un seguro de protección de pagos, por ejemplo.

- La garantía: En segundo lugar, para asegurarse que en caso de impago pueda recuperarse el capital prestado y los intereses, la garantía que se otorgue es muy importante. Si se trata de adquirir una vivienda, precisamente la hipoteca sobre el inmueble es esencial, pues el préstamo no será mayor del 80% de la tasación de este.

En otros casos, especialmente si se van a otorgar préstamos por montos altos o plazos largos, es posible que la institución financiera requiera, por ejemplo, un avalista, esto es, que un tercero diferente del cliente se comprometa con su patrimonio al pago de la deuda si este no cumple.

También es usual que para otorgar préstamos el ente crediticio se fije en los activos circulantes del solicitante, esto es, tanto dinero como otros bienes muebles como acciones o joyas, que eventualmente puedan quedar en poder del primero, en calidad de prenda, y emplearlo para cobrar la deuda.

(Utilidad, s.f.)

Procedimientos para establecer políticas de crédito

La política de crédito que es expresada en términos de procedimientos sobre cómo otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación se mencionan los pasos para establecer políticas de crédito y cobranza:

- Identificación de los objetivos por alcanzar
- Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de crédito
- Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: Crédito, Finanzas, Contabilidad, Asesoría legal, gerencia, etc...
- Redacción definitiva de la política de crédito
- Aprobación de la Gerencia
- Difusión dentro de la empresa, de la política de crédito entre todos los responsables de su ejecución
- Implementación o puesta en marcha de la política de crédito aprobada y difundida
- Control de los resultados para verificar si las políticas establecidas están contribuyendo al logro de los objetivos o par aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

(Rivas, 2013)

Políticas de Cobranza

Se puede decir que la Cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de empresa, con respecto al proceso del cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

Concepto

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y

la operación económica”. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones.

(V, 2014)

Finalidad

La cobranza tiene como objetivo principal y universal el cobrar oportunamente. El objetivo secundario depende de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante.

Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe ser cobrar el dinero. Esto significa que se cobrará al cliente hasta el último centavo que deba a la empresa, sin importar el costo de la cobranza. No importa que se pierda el cliente, ya que con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

Cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser conservar al cliente. En este caso, se da más importancia a la estructura distributiva que a la economía y se aceptan, con ciertos límites, los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables. Se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no puedan cobrarse. Naturalmente, deben establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

Con el objetivo secundario se determinará el tipo de sistema que debe emplearse para que el procedimiento sea el adecuado a la empresa. Si no se tiene un objetivo definido, toda la estructura presentará una deficiencia permanente, que puede conducir a las situaciones siguientes:

- La congelación del activo circulante.
- La posibilidad de convertirse en incobrable el crédito concedido.
- Pérdida de liquidez.
- Pérdida del prestigio de la compañía.
- Deficiencias en otras áreas, como contabilidad, colocación de fondos y en la administración en general.

(Canelo Antillón, 2010)

Características

- Debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente.
- Se debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.
- La regulación está dada por la rigidez o la flexibilidad de la situación económica que se viva en la empresa y el país.
- Debe estar en constante revisión, conforme aumente "la cartera".
- Siempre deberá tener un respaldo.

(Marce Alfonso, 2014)

La Gestión de Cobranza

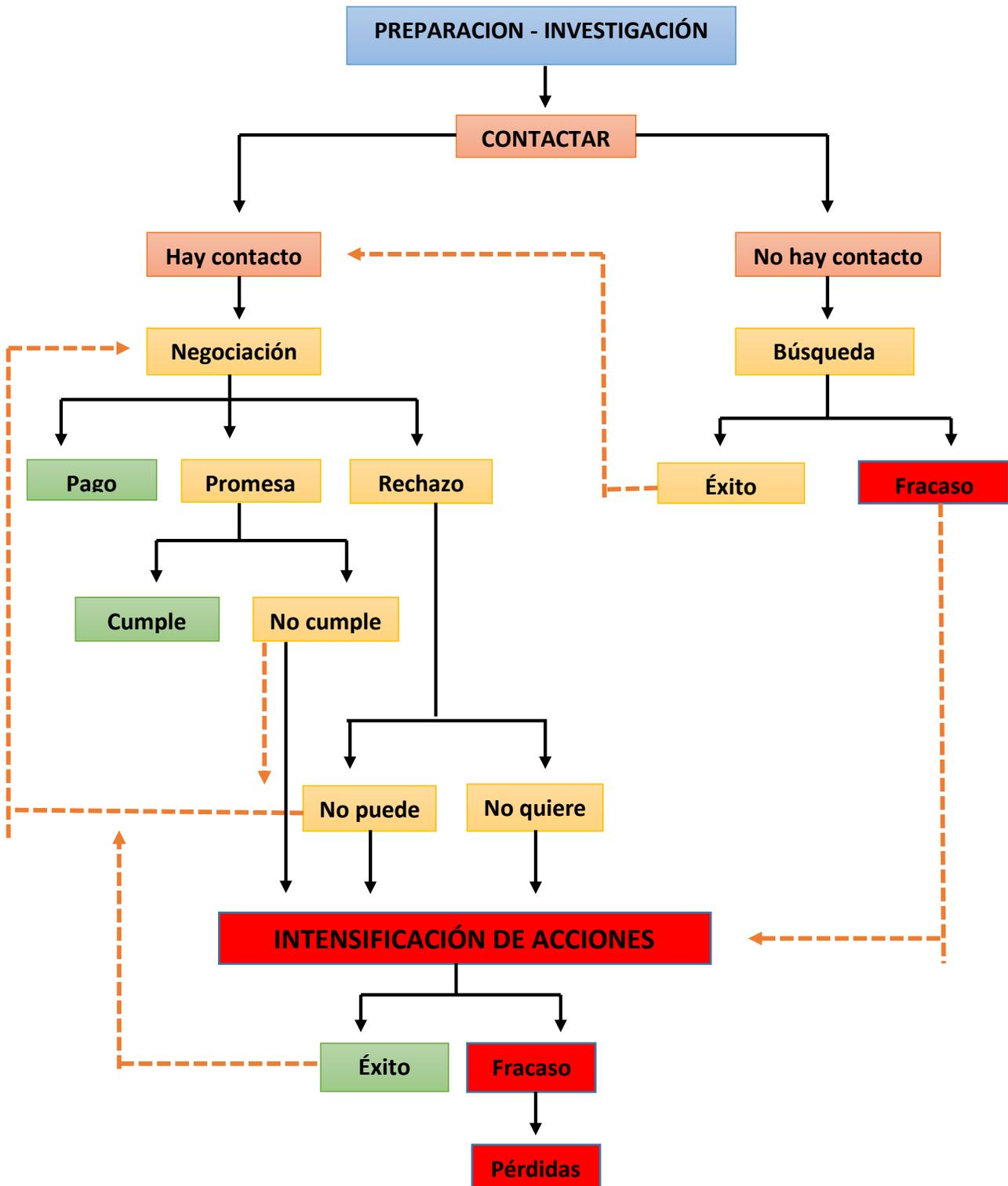
La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos

negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujograma con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

- **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
- **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente
- **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

- **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- **Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.



Fuente: (Acción InSight, 2008)

El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión. El cliente debe sentir que se estamos marcando constantemente, siendo dinámicos, ágiles y resolutivos para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

Los microempresarios en general no ofrecen garantías reales a las IMF, por lo que muchas instituciones desarrollan mecanismos no tradicionales para brindar una cobertura psicológica a través de estas “garantías no tradicionales.” En muchos casos su ejecución no es factible por limitaciones legales o porque el costo puede ser mayor al valor de la garantía. Por lo tanto es relevante que la gestión de cobranza se fundamente en la aplicación de las estrategias eficientes, así como en la negociación oportuna para el repago de la deuda antes de entregar la cuenta a cobro Legal para su exigencia en las instancias judiciales, salvo que las gestiones anteriores no hayan resultado eficientes por motivos externos a la gestión de cobranza.

(Acción InSight, 2008)

Prácticas estratégicas

- **Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience**

Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la IMF puede adoptar con los clientes que aún están al día, entre ellas:

- Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza
 - Establecer fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas
 - Tratar quejas y reclamos oportunamente
 - Utilizar el refuerzo positivo
-
- **Fomentar la alta productividad en el área de cobranza**

Se podría decir que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal. Las principales prácticas con relación a esta estrategia son:

- Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza:
 - Contar con compañías especializadas de cobranza
 - Implementar una Unidad Interna de Cobranza
- Seleccionar y capacitar el personal
- Implementar un sistema de incentivos para el personal

- **Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información**

La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza. Las prácticas de esta estrategia pueden ser las que se muestran a continuación:

- Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte
 - Reportes para el diligenciamiento de la cobranza como: lista de clientes morosos a visitar por el oficial asesor de crédito o gestor de cobranza; lista de clientes morosos por monto de crédito pendiente o días de retraso; reporte diario de mora, etc.

- Reportes para el monitorio de la cobranza como: reporte de mora por zona; mora por producto; ratios de eficiencia en cobranza; cartera por tramos de mora, etc.
- Reportes de riesgo que monitorean el impacto de la cobranza sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores para la normalización, ciclos de facturación, saldos recuperados, ratios individuales de caída de cartera por tramos.
- Obtención de Información de calidad acerca del cliente
- El establecimiento del comité de mora
- Crear unidades internas de control metodológico

- **Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos**

Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente:

- Establecer políticas para el contacto con el cliente
- La cobranza segmentada por niveles de riesgo
- Segmentación de clientes
- Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago

(Acción InSight, 2008)

Cartera de Créditos

Concepto

Se define como cartera crediticia de una institución financiera, la integrada por el conjunto de préstamos que ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de la Institución. (Altamirano Talavera, Herrera Gutiérrez, & Parrilla Arostegui, 2015)

Calificación de la cartera de crédito

- **Categoría A:** Corresponde a aquellos propietarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos, suficientes para cumplir con el pago a capital e intereses de acuerdo con los términos pactados. Los deudores de esta categoría cumplen con el pago de sus cuotas y cuentan con una gestión administrativa eficiente.
- **Categoría B:** Corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos que le permitan cumplir sus obligaciones de capital e intereses en los términos pactados. Los deudores de esta categoría podrían presentar retrasos en el pago de sus cuotas por razones transitorias.
- **Categoría C:** Corresponde a aquellos prestatarios que presentan flujos de caja operacionales positivos, suficientes para el pago de intereses, pero insuficientes para el pago de capital de acuerdo con los términos pactados. Las variaciones del flujo de caja, derivan de dificultades en la actividad económica del prestatario, atribuibles al entorno económico, factores internos de su actividad o inapropiada estructuración de sus obligaciones financieras.
- **Categoría D:** Corresponde a prestatarios que presentan flujos de caja operacionales insuficientes para cancelar la totalidad de intereses y por tanto el pago a capital es incierto. La capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras bajo estas características depende de ingresos no recurrentes (extraordinarios) de su actividad o ingresos generados por terceros.

- **Categoría E:** Corresponde a prestatarios que no tienen capacidad de pago proveniente de flujos de caja de su actividad y solo cuentan con flujos de caja generados por terceros y/o por la realización de activos propios. También se califican en esta categoría los prestatarios que destinen el crédito a un fin diferente para el cual fue otorgado o se encuentren en ejecución hasta 24 meses, independientemente del valor de las garantías.
- **Categoría F:** Corresponde a prestatarios de manifiesta insolvencia, cuyo patrimonio es escaso o nulo y o existen fuentes alternativas propias ni de terceros para cumplir con sus obligaciones financieras. Se incluyen en esta categoría a prestatarios que se encuentren en ejecución por un periodo superior a 24 meses, independientemente del valor de las garantías.

(Altamirano Talavera, Herrera Gutiérrez, & Parrilla Arostegui, 2015)

Factibilidad de Cartera

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Desde el punto de vista crediticio una valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes.

No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena división resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basada en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (se va conociendo mejor al cliente).

El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo (crédito).

Una clasificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera:

- **El cliente que quiere y puede pagar** requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del crédito, encargo a terceros el pago del crédito y este no cumplió, etc.
- **El cliente que quiere y no puede pagar** requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciación, entre otros). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.
- **El cliente que no quiere y puede pagar** le exige a la institución preguntarse ¿es un problema de calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.

- **El que no quiere y no puede pagar** requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación. En la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. Las IMF deben ofrecer varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que demuestran nuestros clientes. Por lo tanto, se debe tomar acciones inmediatas para incrementar el impacto de las actividades de cobranza.

(Acción InSight, 2008)

Tipos de cartera de créditos

- **Cartera de crédito corriente:** Está formada por préstamos cuyas fechas de vencimiento son los originalmente pactados
- **Cartera Prorrogada:** Se considerará cartera prorrogada a aquellas concesiones de créditos con una extensión o ampliación de plazo no mayor al recibido o pactado originalmente, a este tipo de cartera no es conveniente modificarle los términos del contrato
- **Cartera Reestructurada:** Está compuesta por aquellos préstamos que han sido modificados en términos y condiciones originalmente pactadas, realizadas por un deterioro en la capacidad de pago del crédito por parte del prestatario.

- Cartera Vencida: Comprende todas aquellas obligaciones contenidas en su plan de pago y que no fueron canceladas a su fecha de vencimiento. Para determinar el grado de irrecuperabilidad, de la cartera de crédito vencida se debe clasificar en orden cronológico de vencimiento.
- Cartera de cobro judicial: Está formada por las obligaciones que agotados los procedimientos y medios corrientes de recuperación utilizados por la entidad financiera, la misma puede demandar su derecho como acreedor ante una autoridad legal y competente del país (juez) para que el acreedor pague su adeudo.

(Altamirano Talavera, Herrera Gutiérrez, & Parrilla Arostegui, 2015)

Intermediación financiera

La intermediación financiera, es un sistema conformado por mecanismos e instituciones que permiten canalizar los recursos de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitario. El sistema de intermediación financiera puede ser:

- Sistema de Intermediación Indirecta
- Sistema de Intermediación Directa

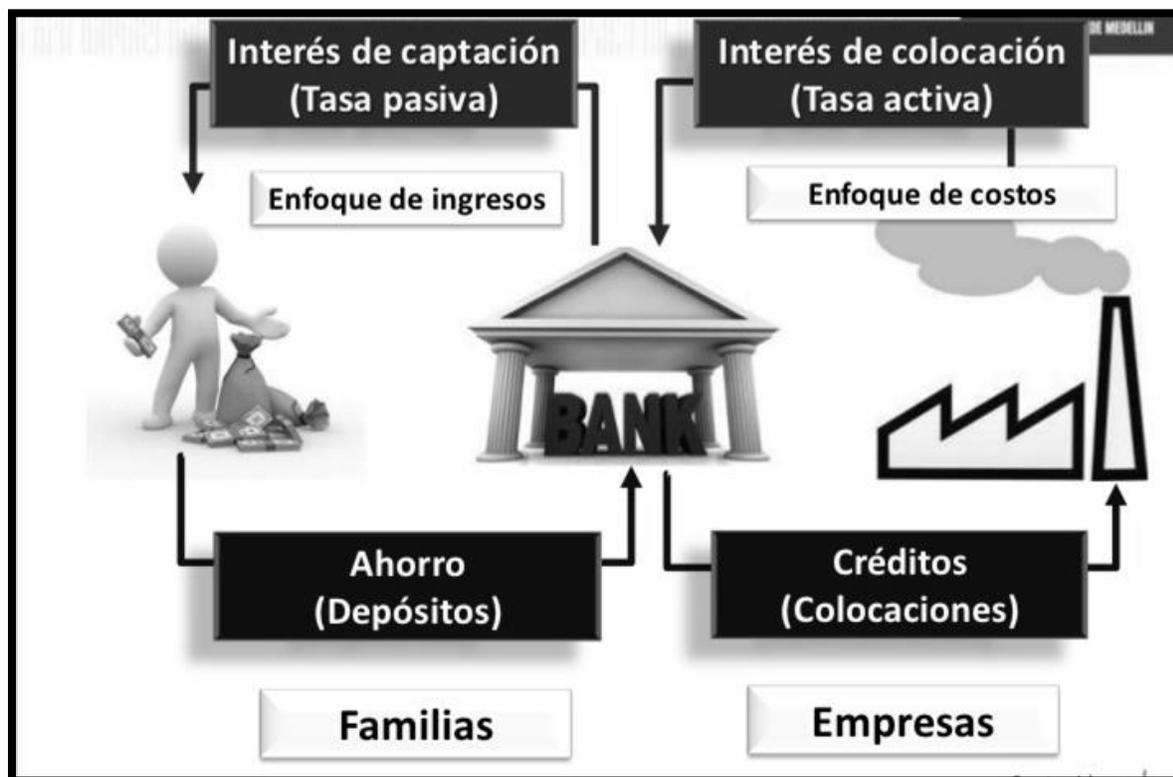
La intermediación financiera indirecta se da cuando existe un intermediario entre los agentes superavitarios y deficitarios. Los intermediarios financieros son principalmente los bancos quienes captan los recursos de los agentes superavitarios, bajo su entera responsabilidad y luego los colocan entre sus clientes bajo su riesgo. El banco paga por los recursos captados (depósitos) la tasa de interés pasiva, y cobra por los recursos que presta la tasa de interés activa; la tasa de interés activa es mayor a la tasa de interés pasiva, la diferencia entre dichas tasas es el margen del banco o lo que gana por la intermediación, se conoce también como el spread financiero.

La intermediación financiera directa se da cuando el agente superavitario asume directamente el riesgo que implica otorgar sus recursos al agente deficitario

En este sistema se negocian títulos valores, básicamente bonos que son de renta fija y acciones que son de renta variable.

(Quilcate, 2015)

Intermediación financiera



Fuente: (Quilcate, 2015)

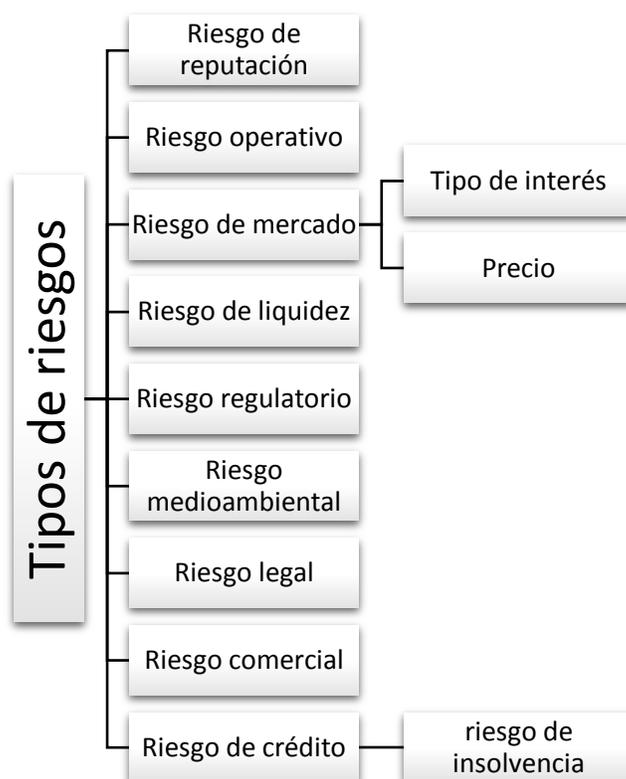
Riesgo Crediticio

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Tipos de riesgo

Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que “al conceder crédito” se pueden presentar distintos tipos de riesgo crediticio.

Dentro de la gestión financiera se hablan de diversos riesgos crediticios, en la medida que hacen referencia a distintas facetas y condicionantes de la actividad. De esta manera se pueden numerar los principales tipos de riesgos en los que incurren las entidades de crédito en el desarrollo de su actividad, como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia

- **Riesgo de reputación:** es el daño que puede suponer para una entidad financiera una publicidad negativa en relación con sus prácticas de negocio, su estructura jerárquica, y su ámbito de actuación, pudiendo afectar negativamente con pérdidas a su cartera de clientes.
- **Riesgo operativo u operacional:** Se define como el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien acontecimientos externos. El origen del riesgo operativo u operacional parte de la necesidad de manejar grandes volúmenes de transacciones en pequeños espacios de tiempo concienciándose de los posteriores peligros de pérdida de datos, incidencias, o fraude. El riesgo operacional puede ser considerado como el segundo riesgo mayor. Realmente muestra la probabilidad de que la entidad incurra en pérdidas no esperadas ocasionadas por sistemas informáticos inadecuados, vulnerabilidades en sus procesos operacionales, o incidentes no previstos.
- **Riesgo de mercado:** se origina por las variaciones en los precios de los activos y pasivos financieros (Riesgo de Precio), y es medido a través de las fluctuaciones en el valor de tipo de interés, tipo de cambio y precio, las cuales dependen de la evolución de los mercados financieros. Si con estas fluctuaciones se presentan cambios en la relación entre dos monedas diferentes, entre diferentes tipos de interés, y oscilaciones de valor de mercado de acciones, sobre una cartera de inversión, contrarias a las marcadas, pueden ocasionar pérdidas para la entidad.

El riesgo de mercado a su vez se desglosa en otros dos tipos de riesgo:

**Riesgo de tipo de cambio: puede definirse como la probabilidad de que, las fluctuaciones de los tipos de cambio de la moneda local o extranjera, pudieran incurrir en pérdidas.

**Riesgo por tipo de interés: es la pérdida en la que una entidad financiera podría incurrir, debido a cualquier variación en el tipo de interés tanto de Activos como de Pasivos.

- **Riesgo de liquidez o estructural:** Supone la falta de liquidez que una institución financiera presenta, para afrontar los compromisos vencidos debido a la falta de capacidad de liquidación de activos u obtención de financiación. La falta de pago así como una excesiva concentración de inversión y recursos, ocasionado por la dificultad de enajenación de esos activos financieros a un precio justo, ya sea por falta de liquidez de los mercados, o por falta de financiación a un costo aceptable, incurre en una falta de liquidez y por lo tanto en pérdidas. Su determinación se basa en los análisis del flujo de caja particularmente a corto plazo, a fin de identificar los requerimientos de fondos.
- **Riesgo regulatorio:** Pérdida potencial que puede sufrir una entidad financiera debido del incumplimiento de las normas emitidas por las distintas autoridades y organismos que regulan en sistema Financiero.
- **Riesgo medioambiental:** Contingencias y pérdidas económicas, que harán reducir las garantías y capacidad de reembolso de la entidad financiera, consecuencia de las posibles multas o sanciones por incumplimiento normativo medioambiental, impuestas por las administraciones reguladoras.
- **Riesgo legal:** Este riesgo se materializa en pérdidas para una entidad financiera, al inicio de operaciones financieras acordadas entre deudor y entidad documentadas en un contrato, mostrando implícita una irregularidad o defecto de forma, incorrecta estructuración del mismo, e imposibilidad de cumplimiento.
- **Riesgo comercial:** Posibilidad de pérdida económica por la realización de inversiones, cuyo objetivo es la creación y lanzamiento de un producto, resultando fallida la recuperación del valor económico empleado en dichas inversiones.

- **Riesgo de crédito:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas o impagos por parte del cliente deudor o prestatario, debido al incumplimiento de las obligaciones crediticias contraídas con una institución financiera, mediante una operación de intermediación crediticia. El riesgo de crédito se complementa con el riesgo de insolvencia. El riesgo de crédito es el riesgo financiero más habitual, por excelencia, asociado a las operaciones de crédito, préstamo, y otras.

El riesgo de insolvencia o muy dudoso cobro surge como consecuencia de la incapacidad de pago del deudor para atender sus obligaciones, debido a su situación económica financiera. También muestra, que los recursos financieros de una entidad no son los suficientes, para solventar pérdidas relacionadas con el resto de riesgos a los que queda expuesta la entidad financiera.

Éste riesgo de insolvencia, interrelaciona todos los riesgos financieros bancarios, puesto que su ocurrencia desencadenaría pérdidas para la entidad acaparando un mayor consumo de medios y capitales.

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

La metodología para la administración y control del riesgo crediticio las fases de: identificación, medición, control y monitoreo del riesgo son esenciales para mitigar los riesgos

(Campoverde Vélez, 2008)

Clasificación y constitución de provisiones

La IMF deberá clasificar su cartera de microcréditos, créditos personales y créditos hipotecarios permanentemente y constituir las correspondientes provisiones mínimas, de acuerdo a los cuadros siguientes:

Microcrédito

Clasificación	Tipo de riesgo	Días de atraso	Provisiones
A	Riesgo normal	De 0 a 15 días	1%
B	Riesgo potencial	De 16 a 30 días	5%
C	Riesgo real	De 31 a 60 días	20%
D	Dudosa recuperación	De 61 a 90 días	50%
E	Irrecuperable	Mayor a 90 días	100%

Fuente: Norma sobre gestión de riesgo crediticio para Instituciones de Microfinanzas

Créditos Personales

Clasificación	Tipo de riesgo	Días de atraso	Provisiones
A	Riesgo normal	De 0 a 30 días	2%
B	Riesgo potencial	De 31 a 60 días	5%
C	Riesgo real	De 61 a 90 días	20%
D	Dudosa recuperación	De 91 a 180 días	50%
E	Irrecuperable	Mayor a 180 días	100%

Fuente: Norma sobre gestión de riesgo crediticio para Instituciones de Microfinanzas

Crédito Hipotecario

Clasificación	Tipo de riesgo	Días de atraso	Provisiones
A	Riesgo normal	De 0 a 60 días	1%
B	Riesgo potencial	De 61 a 90 días	5%
C	Riesgo real	De 91 a 120 días	20%
D	Dudosa recuperación	De 121 a 180 días	50%
E	Irrecuperable	Mayor a 180 días	100%

Fuente: Norma sobre gestión de riesgo crediticio para Instituciones de Microfinanzas

Dichas provisiones mínimas son sin perjuicio de que cada IMF, pueda aumentar su monto, si considera que el riesgo de pérdida asumido es mayor a lo determinado conforme al procedimiento señalado.

Saneamiento

El saneamiento es una decisión para dar de baja a la cartera que ha estado por un periodo de tiempo clasificada como castigo, y en gestión de cobro, pero ha sido o es imposible recuperar, o aquella cartera que una vez evaluada y establecida la relación costo-beneficio se encuentre que resulta más oneroso el proceso de cobro para la recuperación del dinero frente a la cantidad por recuperar. (Soza, 2010)

Todos los créditos deberán ser saneados conforme a lo establecido en el respectivo Manual Único de Cuentas (MUC), en los días de mora detallados a continuación:

Tipo de crédito	Días máximo de mora para saneamiento
Microcrédito	360 días
Personales	181 días
Hipotecario para vivienda	360 días
CDE	360 días

Fuente: Norma sobre gestión de riesgo crediticio para Instituciones de Microfinanzas

(Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013)

IV. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Supuesto de investigación: El nivel de recuperaciones de Prestanic, sucursal Estelí, depende de las políticas de crédito y cobranza aplicadas.

CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	PROPÓSITOS ESPECIFICOS	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB CATEGORÍA	TÉCNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	PREGUNTA DE ANALISIS
¿Cómo es el entorno actual del área de crédito y cobranza de Prestanic sucursal Estelí?	Describir la actual situación del área de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí	Crédito	Es una operación financiera a través de la cual una persona o normalmente entidad cede a otra un monto de dinero, a cambio de que esta último se lo devuelva, junto con los intereses generados y devengados, en los términos y condiciones establecidos por el préstamo	Clasificación	Revisión Documental	Cartera de clientes Informe de colocaciones	Clasificación de los créditos desembolsados Nivel de ingresos mensual
				Elementos	Revisión Documental	Expediente de Crédito Registro en el sistema	Elementos que constituyen un crédito

				Evaluación	Entrevista	Analista de Crédito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa brevemente ¿Cuál es el perfil de su cargo en la empresa? 2. ¿Cómo define el análisis de un crédito? (Se hace antes del financiamiento) 3. ¿Cómo define la evaluación de un crédito? (Se hace después del financiamiento) 4. ¿Cuál es el proceso del analista de crédito? Describa brevemente el proceso. 5. ¿Las solicitudes de crédito se hacen de

							<p>forma verbal o escrita?</p> <p>6. ¿Qué parámetros o indicadores toma en cuenta para recomendar un crédito?</p> <p>7. ¿Qué sistema o programa de análisis existe en la organización para fortalecer y/o agilizar el proceso?</p> <p>8. ¿Cuáles son los principales aspectos cualitativos que conlleva el proceso de análisis de crédito?</p> <p>9. ¿Quiénes integran los comités de crédito?</p> <p>10. ¿Cuáles son las</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

		Cobranza	Proceso mediante el cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa	Gestión de cobranza	Revisión documental Entrevista	Informe de recuperaciones Gestor de cobro	<p>facultades resolutivas? 11. ¿Cuáles son los principales elementos que toman en cuenta los comités para aprobar o denegar un crédito?</p> <p>Nivel de ingreso por recuperaciones mensuales</p> <p>1. Describa brevemente ¿Cuál es el perfil de su cargo en la empresa? 2. ¿Cómo define el proceso de cobranza para la empresa? 3. ¿Qué tipo de clientes, créditos o casos son los</p>
--	--	-----------------	--	---------------------	---------------------------------------	--	---

							<p>que usted monitorea?</p> <p>4. ¿Qué estrategias utiliza para establecer contacto con los clientes?</p> <p>5. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para calificar y diagnosticar con qué tipo de cliente está tratando?</p> <p>6. ¿Qué tipo de alternativas de pago ofrece a sus clientes?</p> <p>7. ¿Qué mecanismos utiliza para comprometer a sus clientes y llegar a un arreglo de pago?</p> <p>8. ¿Qué documentos soportan su gestión de cobranza y de qué manera</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>¿Cómo está compuesto actualmente el portafolio de créditos de Prestanic?</p>	<p>Explicar la estructura del portafolio de créditos de Prestanic</p>	<p>Portafolio de créditos</p>	<p>Se define como cartera crediticia de una institución financiera, la integrada por el conjunto de préstamos que</p>	<p>Calificación de cartera</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Portafolio de crédito</p>	<p>son registrados? 9. ¿Con qué periodicidad le da seguimiento a sus casos? Ejemplifique 10. ¿Qué tipo de acciones intensivas aplica cuando el cliente no responde al proceso de cobranza ordinario? 11. ¿Qué elementos toma en cuenta del cliente y del crédito para considerarlo como un caso perdido?</p> <p>Clasificación de clientes por categoría de pago</p>
---	---	--------------------------------------	---	--------------------------------	----------------------------	------------------------------	--

			ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de la Institución.	Factibilidad	Revisión documental	Informe de factibilidad de cartera	Clasificación de los clientes por capacidad y disponibilidad de pago
				Tipos de cartera	Revisión documental	Cartera de crédito	Clasificación de cartera por los plazos de créditos
				Riesgo crediticio	Revisión documental	Cartera de crédito Informe de créditos saneados	Informe de créditos en mora Antigüedad de créditos por mora
¿Cómo se relacionan las políticas de crédito y cobranza con la recuperación de cartera?	Determinar la relación entre las políticas de crédito y cobranza y el nivel de recuperaciones	Políticas de crédito	Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma	Criterios para el otorgamiento de créditos	Entrevista	Analista de Crédito	1. ¿Qué requisitos solicitan a los clientes para optar a un crédito? 2. ¿Qué relevancia tiene para el otorgamiento de un crédito la

			que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito				<p>capacidad de pago que tiene el cliente?</p> <p>3. ¿Qué estrategias aplica la empresa para conocer y medir la capacidad de pago de un cliente?</p> <p>4. ¿Qué relevancia tiene para el otorgamiento de un crédito la garantía que ofrece el cliente al momento de solicitar un crédito?</p> <p>5. ¿Qué tipo de garantías solicita a los clientes para optar a un crédito? ¿De qué depende el tipo de garantía solicitada?</p> <p>6. ¿Qué proceso</p>
--	--	--	---	--	--	--	--

							<p>utilizan con los clientes fijos y los nuevos clientes a la hora de solicitar un crédito? ¿Es el mismo? Explique 7. Además de la capacidad de pago y las garantías ¿Qué requisitos consideran de vital importancia a la hora de optar a un crédito? 8. ¿Considera que los requisitos actuales para optar a un crédito favorecen el proceso de colocaciones en relación a la competencia? 9. ¿Cómo analiza de crédito que requisitos</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

				Procedimientos para establecer políticas de crédito	Entrevista	Analista de crédito	<p>considera pueden modificarse para aumentar la demanda de clientes?</p> <p>10. ¿Qué ventajas considera tienen sobre Prestanic las demás Instituciones financieras que ofertan créditos?</p> <p>1. ¿Qué son las políticas de crédito para Prestanic?</p> <p>2. ¿Considera importante la existencia de políticas de crédito en instituciones financieras? ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Quién elabora, emite y autoriza las políticas de crédito?</p>
--	--	--	--	---	------------	---------------------	--

								<p>4. ¿Qué aspectos toman en cuenta para la formulación de una política de crédito?</p> <p>5. ¿Qué procediendo se sigue para la formulación de las políticas de crédito?</p> <p>6. ¿Qué personal de la empresa es encargado de redactar o formular las políticas de crédito?</p> <p>7. ¿Quién evalúa el rendimiento y aplicación de las políticas de crédito y cada cuánto tiempo?</p> <p>8. ¿Considera adecuadas para la empresa y su situación actual en recuperaciones las políticas de</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>crédito aplicadas?</p> <p>9. ¿Cómo relaciona las políticas de crédito aplicadas con el nivel de recuperaciones que registra la empresa?</p> <p>10. ¿De qué manera se difunden las políticas de crédito dentro de la empresa? ¿Oral o escrita?</p> <p>11. ¿De qué forma se implementan las políticas de crédito y quién se encarga de controlar y supervisar dicha implementación?</p> <p>12. ¿Qué mejoras considera se pueden aplicar a las políticas de crédito que</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

							actualmente implementa la institución con sus clientes?
		Políticas de cobranza	Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes.	Prácticas Estratégicas	Entrevista	Gestor de cobro	<p>1.Estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience</p> <p>1.1. ¿Considera efectiva la capacitación de los clientes en cuánto a la importancia de mantenerse al día y evitar los gastos por cobranza?</p> <p>1.2. ¿De qué manera se concilian mutuamente las cuotas de los pagos con los</p>

							<p>clientes en mora? 1.3. ¿Qué mecanismo se lleva a cabo para decepcionar y dar respuesta a las quejas de los clientes? 2. Alta productividad en el área de cobranza 2.1. ¿Considera que el procedimiento de cobranza que aplica la empresa es el adecuada o daría mejores resultados el aplicar un procedimiento a cargo de una unidad externa especializada? 2.2. ¿Es capacitado el personal de la empresa? ¿Quién lo capacita y con qué frecuencia?</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>2.3. ¿Cuenta el personal con algún tipo de incentivo laboral actualmente? Mencione algunos</p> <p>3. Calidad de la recopilación y manejo de información</p> <p>3.1. ¿Considera suficiente la información con la que cuenta de sus clientes para aplicar el proceso de cobranza?</p> <p>3.2. ¿Tiene acceso a toda la información que requiere para el proceso de cobranza?</p> <p>3.3. ¿Con qué tipo de información cuenta?</p> <p>3.4. ¿Qué información considera le hace falta y no maneja?</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>¿Limita esto su trabajo y sus resultados? ¿Por qué?</p> <p>4. Políticas y procesos de recuperación claramente definidos</p> <p>4.1. ¿Conoce o cuenta con algún manual donde se especifiquen las políticas de cobranza aplicadas en la empresa?</p> <p>4.2. ¿De qué manera tiene dividida su cartera de clientes en mora?</p> <p>4.3. ¿Cuenta con información sobre la factibilidad de la cartera? ¿Se involucra usted en su elaboración? ¿Cada cuánto se elabora este tipo de informe?</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

				Procedimientos para establecer políticas de cobranza	Entrevista	Gestor de cobro	<p>4.4. ¿Posee la autoridad para ofrecer opciones y alternativas de pago a sus clientes? Ejemplifique.</p> <p>1. ¿Qué son las políticas de cobranza para Prestanic?</p> <p>2. ¿Considera importante la existencia de políticas de cobranza en instituciones financieras? ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Quién elabora, emite y autoriza las políticas de cobranza?</p> <p>4. ¿Qué aspectos toman en cuenta para la formulación de una política de cobranza?</p>
--	--	--	--	--	------------	-----------------	---

							<p>5. ¿Qué procediendo se sigue para la formulación de las políticas de cobranza?</p> <p>6. ¿Qué personal de la empresa es encargado de redactar o formular las políticas de cobranza?</p> <p>7. ¿Considera adecuadas para la empresa y su situación actual en recuperaciones las políticas de cobranza aplicadas?</p> <p>8. ¿Cómo relaciona las políticas de cobranza aplicadas con el nivel de recuperaciones que registra la empresa?</p> <p>9. ¿De qué manera se difunden las políticas de</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>cobranza dentro de la empresa? ¿Oral o escrita? 10. ¿De qué forma se implementan las políticas de cobranza y quién se encarga de controlar y supervisar dicha implementación 11. ¿Qué mejoras considera se pueden aplicar a las políticas de cobranza que actualmente implementa la institución con sus clientes? 12. ¿Cómo valora el efecto de las políticas de cobranza aplicadas? ¿Es el deseado?</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

V. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Según el *enfoque filosófico* es un **enfoque mixto**, porque integra los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. (Hernández Sampieri, 2006)

Según el *propósito o finalidades perseguidas* es una **investigación aplicada**, porque se evalúa la incidencia de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, proponiendo nuevas políticas como estrategias para futuras colocaciones y mejor nivel de recuperaciones.

La Investigación aplicada busca el conocer, para hacer, para actuar, para construir y para modificar.

Según la *naturaleza de la información* que se recoge para responder al problema de investigación es una investigación cualitativa.

La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales - entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas. (Gómez G. R., 1996)

Por la clase de *medios utilizados para obtener los datos* es una investigación de campo, este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Por el *nivel de conocimientos que se adquieren* es una Investigación descriptiva, mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Este estudio es de corte transversal porque abarca un periodo corto de tiempo, tomando el año 2015.

Población y muestra

- **Población de estudio:**

Se define tradicionalmente la población como “El conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

En el caso particular de esta investigación se tomó en cuenta como universo poblacional a la Microfinanciera: Prestanic, sucursal Estelí

- **Muestra de estudio**

- **Tipo de muestreo:**

Muestreo no probabilístico (no aleatorio): En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de ella.

- **Criterios de selección de la muestra:**

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

- Área de crédito y cobranza de la empresa (analistas de crédito y gestores de cobro)
- Área de crédito (Cartera de crédito 2015)

Métodos y técnicas de recolección de datos

Para la realización de este estudio se utilizará el método inductivo y el método de análisis.

- **El método inductivo**, porque en este estudio se pretende llegar a conclusiones generales a partir de premisas particulares como es el estudio de caso de las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la recuperación de cartera en el año 2015.
- **El método de análisis**, porque se pretende identificar la relación existente entre las actuales políticas de crédito y cobranzas aplicadas en la empresa y el nivel de recuperaciones, para partir de allí y proponer nuevas políticas que sirvan como estrategia para futuras colocaciones y un mejor resultado en las colocaciones

Para la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se tuvo previsto la obtención de la información a partir de **fuentes primarias directas**, incluidas aquí las siguientes técnicas:

- **Entrevistas directas:** A personal de la empresa involucrado directamente con la problemática de estudio. (analistas de crédito y gestores de cobro)
Ver anexo (Nº 1, 2 3 y 4)
- **Revisión documental:** De información relevante, relacionada con los objetivos propuestos (registro de colocaciones y recuperaciones del año 2015, cartera de créditos, expedientes de créditos, Informe de créditos saneados, reporte de mora, etc.).Ver anexo Nº 7

Por otra parte se sustentó la información a través de las **fuentes secundarias** tales como: consultas en libros, otras tesis que anteceden, información suministrada de los sitios web relacionados, etc. sustentando de esta forma la documentación necesaria para el contenido del marco teórico relacionado a las políticas de crédito, cobranza y recuperación de cartera de créditos

Trabajo de campo

El procedimiento de la captura de datos que sustenta la investigación fue de la manera siguiente: primeramente, la etapa de la investigación documental, ésta se realizó a través de la recolección de la información reflejada en conceptos y definiciones relevantes situados en el marco teórico, sustentada en los libros, tesis afines y sitios web relacionados con el campo de estudio de esta investigación.

Otro momento consistió en la elaboración de instrumentos: una guía de entrevista dirigida al personal que labora en la empresa (analista de crédito y gestor de cobro) con el fin de conocer y profundizar sobre las políticas de crédito y cobranza aplicadas en la empresa y como se relacionan éstas con la recuperación de la cartera de créditos.

Otra técnica aplicada fue la revisión documental de información relevante relacionada con el tema de estudio y que fue proporcionada por el personal de la empresa, Todo esto con el fin de analizar datos que sustenten las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Y por último se hizo el procesamiento y análisis de estos datos haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, la cuales fueron de mucha utilidad para procesar y sustentar la información en el trabajo final de la investigación.

Proceso de validación de instrumentos

Según Daniel S. Bejar (2008), aclara que la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos, estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado, y el logro de buenos resultados, por lo que el éxito o fracaso de toda investigación dependerá de que instrumentos se emplean. (Pág. 55).

En relación a lo antes planteado, se solicitó a dos especialistas en la materia relacionada, para que realizaran una valoración a los instrumentos aplicados en esta investigación, y así dieran valiosas sugerencias que permitieran realizar las correcciones pertinentes para aplicar los instrumentos en el campo. Ver Anexo N° 5 y N° 6

El apoyo en cuanto a validación se recibió de:

- **Ingeniero Néstor Eduardo Rodríguez Romero** (Analista de crédito de Financiera Moderna en Estelí, especialista práctico con experiencia en cobranza y colocación de créditos)
- **MSc. Róger Moreno** (Docente Farem – Estelí, especialista con experiencia en el área de crédito)

De manera elemental, gracias al valioso aporte y la experiencia de estas personas, se logró dar validez y confiabilidad al contenido de los instrumentos aplicados, agregando de esta forma valor e importancia significativa a la información emanada de su aplicación para el desarrollo y conclusión de la presente investigación.

VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A continuación se explican los resultados obtenidos de la evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015.

El análisis y discusión de este capítulo responde a los objetivos propuestos al inicio de la presente investigación y para una mayor comprensión se presenta una caracterización de la empresa objeto de estudio.

Perfil de la empresa

- Historia

En 1990 con el proceso de pacificación se observa una drástica reducción del crédito como producto de la aplicación de los programas de ajuste estructural y de un incremento en la demanda del mismo por parte de los repatriados, desmovilizados y pequeños productores que quedaban excluidos de la banca estatal debido a la inclinación por atender en forma prioritaria a los grandes productores.

Como respuesta a este escenario, en 1991 el CEPAD inicia una experiencia nueva en asociación con Wisconsin Coordinating Council on Nicaragua (WCCN) y crea el departamento de Crédito del CEPAD, llamado Fondo Nicaragüense de Préstamos para el desarrollo comunitario (Prestanic). Que se nutre con fondos prestados a intereses muy bajos (algunos sin intereses), de inversionistas norteamericanos con meta de justicia social. (Individuos e instituciones religiosas). En esta modalidad, los inversionistas prestan a WCCN que luego presta al fondo al CEPAD, que a su vez lo invierte en el programa de Crédito.

Con el propósito de administrar en forma más eficiente el uso del crédito y dar mejor seguimiento a las actividades financieras, CEPAD decide en 1994, unir sus fuentes de recursos. A partir de aquí los fondos tradicionales del CEPAD destinados a crédito son fusionados con PRESTANIC y canalizados por el medio del

departamento de Crédito del mismo, apoyándose en las oficinas regionales y zonales del CEPAD.

Prestanic, fue creciendo asociado a un proceso de fortalecimiento, profesionalización y autonomía por parte de la estructura del CEPAD. Como parte de una reflexión sobre el futuro de Prestanic en una entidad propia. Este análisis contó con el respaldo de dos consultorías que avalaron dicha decisión y finalmente concretados el 20 de octubre de 1998, con la aprobación de la Asamblea General del CEPAD de la autonomía de Prestanic. Su acta constitutiva y estatutos.

Se constituyó Prestanic como una asociación civil sin fines de lucro, en la ciudad de Managua, el 21 de enero del 1999 Hernán Estrada Santamaría, Abogado y Notario.

La Personaría Jurídica del Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario conocido más por PRESTANIC, fue otorgada por la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, el 08 de Noviembre de 1999, según decreto N° 2368 y publicado el día 18 de noviembre del mismo año, en la Gaceta Diario Oficial N° 221.

- **Misión**

Prestanic, una institución de compromiso cristiano que brinda servicios financieros en forma eficiente y sostenible, a los empresarios y productores de las micro y pequeñas unidades económicas, en especial a mujeres y sectores de menores ingresos, facilitando cambios en las condiciones de vida de los clientes y sus procesos de desarrollo.

- **Visión**

Prestanic se destaca en el mercado financiero por su enfoque a los sectores de menores ingresos, el impacto en los clientes y por sus servicios orientados a la calidad, competitividad, eficiencia, sostenibilidad, amplia cobertura en el sector rural y su responsabilidad social y ambiental.

- **Objetivos estratégicos**

- Mejorar la economía de las mujeres nicaragüenses financiando proyectos productivos y generadores de ingresos en actividades de comercio, servicio y pequeña industria que demuestren rentabilidad y posibilidades de crecimiento.
- Promover la participación de mujeres como prestatarias en proyectos productivos, servicios, pequeña industria y comercio.
- Contribuir al incremento de la producción, la productividad y la protección del medio ambiente, mediante la coordinación con otros programas e instituciones que apunten a la sensibilización, capacitación y asistencia técnica de los pequeños productores sobre diversificación de cultivos y actividades económicas con prácticas de conservación.
- Fomentar el espíritu de cooperación y unidad entre los miembros de las comunidades, mediante el financiamiento de modalidades colectivas de productos de bienes y servicios.

- **Población:**

- Pequeños productores del sector rural.
- Mujeres y Hombres de los sectores urbanos y rurales que estén desarrollando actividades generadoras de ingresos en actividades de microempresa.
- Mujeres y hombres de bajos ingresos que desarrollan actividades de sobrevivencia.
- Asalariados, pequeños productores y microempresarios con deseos de mejorar sus viviendas.
- Mejorar la economía de las mujeres nicaragüenses financiando proyectos productivos y generadores de ingresos en actividades de comercio, servicio y pequeña industria que demuestren rentabilidad y posibilidades de crecimiento.

- **Valores**

- Compromiso cristiano y opción por los pobres.
- Equidad de género
- No discriminación por razones religiosas, culturales o políticas
- Eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones
- Honestidad y transparencia en el manejo de los recursos
- Amabilidad y cordialidad con los actores involucrados en el quehacer institucional

- **Estructura orgánica**

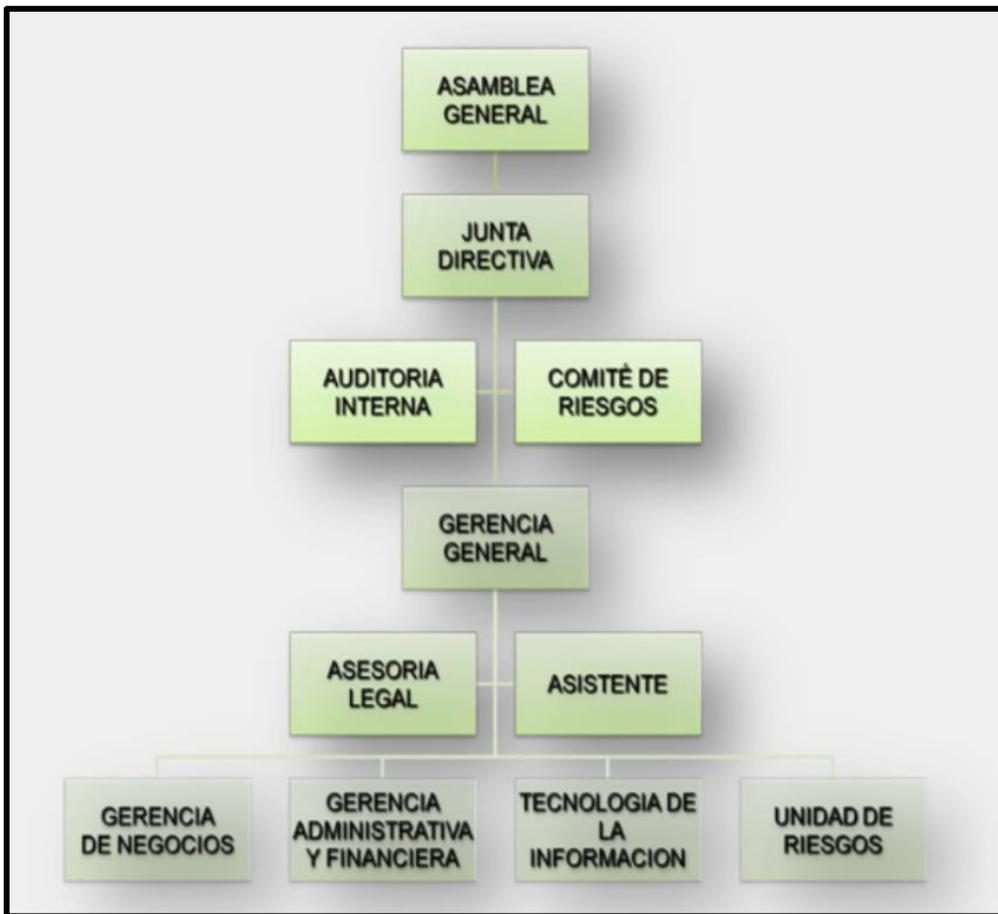
Prestanic cuenta con una estructura orgánica constituida por una dirección superior que la integra la Asamblea General, Junta Directiva, y la Gerencia general, quienes asumen la dirección estratégica, la representación legal y dirección administrativa de la institución. La unidad de auditoría interna se reporta a la Junta Directiva. El Comité de Riesgos está integrado por miembros de la Junta Directiva, la Gerencia General y la Responsable de la Unidad de Riesgos. Este Comité reporta a la Junta Directiva.

La Gerencia General cuenta con una Gerencia de Negocios, Gerencia Administrativa y Financiera, Dirección de Tecnología de la Información y Unidad de Riesgos. A nivel de staff cuenta con un comité de gestión, asesoría legal, comité de mora, relaciones públicas y mercadeo, ésta última la apoya directamente la Gerencia de Negocios.

- **Asamblea General.**

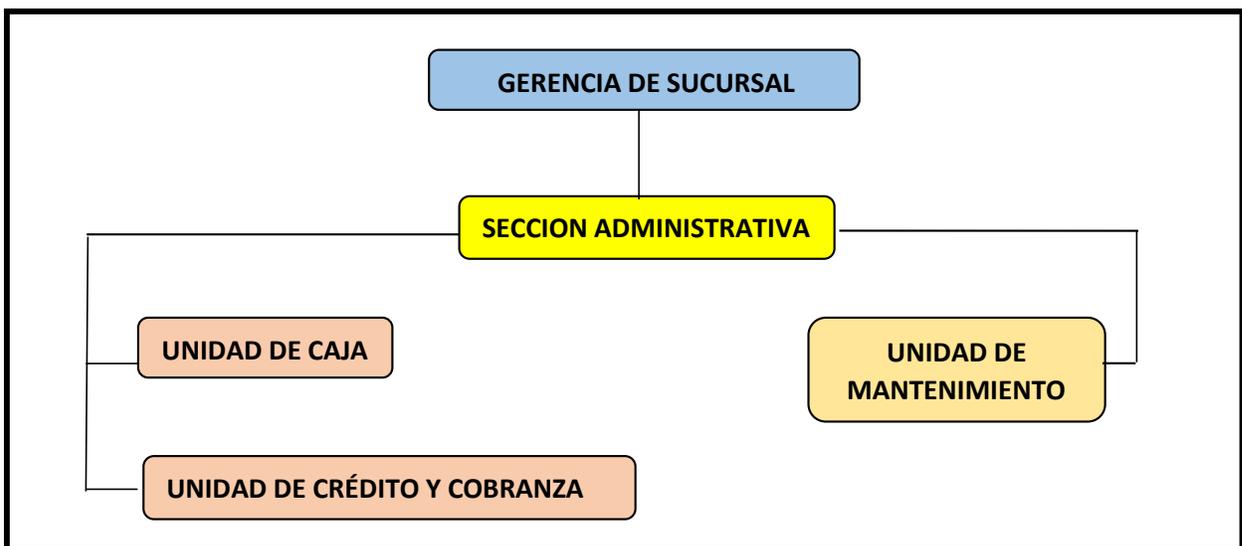
La Asamblea General es la máxima autoridad de la Institución y está integrada por un máximo de trece miembros que corresponden al siguiente orden: los miembros fundadores, tres miembros pertenecientes a la Junta Directiva que esté en funciones en el Consejo de Iglesias Evangélicas Pro-Alianza Denominacional (CEPAD), El Director Ejecutivo del CEPAD y los miembros asociados.

Organigrama – Casa Matriz



Fuente: (Fondo Nicaraguense para el desarrollo comunitario, s.f.)

Organigrama – Prestanic sucursal Estelí



Fuente: Elaboración propia

Estructura de cargos – Prestanic sucursal Estelí

UNIDAD ORGANIZATIVA	CARGOS	PLAZA	OCUPANTES
Gerencia de sucursal	Gerente	1	Xxxxx xxxxxx xxxx
Administración	Asistente administrativa	1	Xxxxx xxxxxx xxxx
Caja	Cajera	1	Xxxxx xxxxxx xxxx
Crédito y Cobranza	Oficial de crédito Gestor de cobro	1 1	Xxxxx xxxxxx xxxx Xxxxx xxxxxx xxxx
Mantenimiento	Guarda de seguridad	1	Xxxxx xxxxxx xxxx

Fuente: Elaboración propia

- **Razón social y logo**

- Razón social: Fondo Nicaragüense para el desarrollo comunitario
- Nombre comercial: Prestanic
- Slogan: “En el campo y la ciudad Prestanic es la oportunidad”
- Logo:



- **Ente regulador:**

- **Conami**

La Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) nace a partir de la Ley No. 769: "Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas" aprobada el día nueve de junio del año dos mil once, cuya publicación de la Gaceta, Diario Oficial, N° 128 del día once de julio del año dos mil once, al tenor de lo dispuesto en el artículo cinco (5) que establece: Créase la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) como ente autónomo del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones respecto de aquellos actos o contratos que sean necesario para el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Constituida por esta Ley como órgano regulador y supervisor de las Instituciones de Microfinanzas.

Art. 5. Creación

Créase la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) como ente autónomo del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones respecto de aquellos actos o contratos que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Por ministerio de la presente Ley es la entidad encargada de regular y supervisar a las IMF, así como de autorizar su registro y funcionamiento. Además, es el ente encargado de promover las actividades de microfinanzas.

Art. 6. Atribuciones de la CONAMI

La CONAMI tendrá las atribuciones siguientes:

- Promover las microfinanzas, utilizando los medios conferidos por la presente Ley.
- Administrar el FOPROMI para la ejecución de proyectos o programas específicos de incentivo y promoción del microcrédito.

- Normar y autorizar sobre la base de lo establecido en la presente Ley, la inscripción de las entidades comprendidas dentro del alcance de la misma, en el Registro Nacional de IFIM.
- Regular y supervisar a las IMF.
- Dictar las normas y disposiciones contables y de funcionamiento aplicables a las IMF, en función de la naturaleza y especialidad de sus actividades.
- Aprobar la organización y regulación del sistema de calificación y supervisión directa, auxiliada o delegada de las IMF, los que serán implementados por funcionarios de la CONAMI o mediante firmas de auditoría registradas y facultadas para tal efecto. Quienes realicen estas actividades están obligados a observar reserva de las Operaciones de las IMF, bajo pena de responsabilidad civil y penal.
- Impartir a las instituciones sujetas a su vigilancia, las instrucciones necesarias para subsanar las deficiencias o irregularidades que se encontraren e imponer sanciones por su incumplimiento.
- Objetar los nombramientos de los Directores, del Principal Ejecutivo y del Auditor Interno de las IMF, si no cumplen los requisitos de ley. Así mismo, en caso de irregularidades o por incumplir con los requisitos de ley, la CONAMI podrá ordenar la destitución de los Directores, administradores y auditores de las IMF.
- Regular mediante normas de carácter general, previo dictamen técnico y legal, lo establecido en la presente Ley; y
- Realizar todas aquellas actividades compatibles con su naturaleza fiscalizadora y cualquier otra que dispongan las leyes de la República.

La CONAMI podrá solicitar a otras instancias públicas la información contable y financiera necesaria para el cumplimiento de sus deberes y atribuciones legales, estando estas últimas obligadas a extender dicha información en un plazo razonable.

(Normas jurídicas de Nicaragua, 2011)

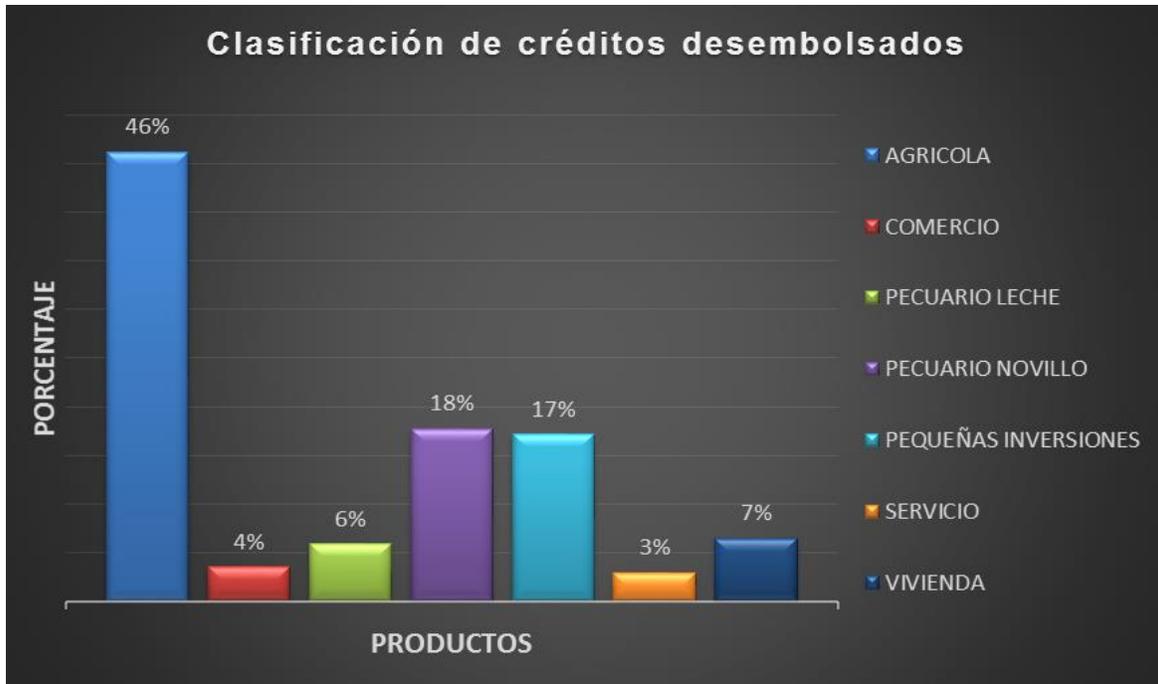
Situación del área de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí

- **Área de crédito**

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado. El propósito del crédito es cubrir gastos corrientes o extraordinarios en un momento puntual de falta de liquidez (V, 2014)

Teniendo en cuenta el criterio y experiencia de distintos autores, se pueden encontrar distintos puntos de vista para clasificar los créditos: Según su uso, la documentación que lo respalda, el plazo, las garantías, las condiciones de pago, según el sujeto, etc.

En el caso específico de Prestanic se realizó la clasificación de cartera según el uso o su destino, lo cual se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: Cartera de créditos - Prestanic 2015

El gráfico muestra que la mayoría de créditos desembolsados y que actualmente forman la cartera de créditos que se está cobrando, corresponde a créditos del sector agrícola, (46%) esto concilia de manera clara con los objetivos de la institución y las características de la población a quien están dirigidos los préstamos, incluyendo a los pequeños productores del sector rural. A su vez se puede observar que si está frente a una cartera totalmente vencida, los créditos de este rubro son los que en su mayoría no respondieron a sus compromisos de pago, entrando aquí varios motivos como la pérdida de cosechas, el cambio climático y la baja en los precios de algunos productos cosechados, además es válido tener en cuenta que la modalidad de pago de este tipo de créditos en la Institución no responde a cuotas mensuales, sino más bien que son al vencimiento, hasta que el cliente (productor) ve culminada su cosecha hace frente a su obligación crediticia y durante este proceso pueden acontecer una serie de situaciones que pueden obstruir el pago de la deuda si el crédito no está bien garantizado..

Teniendo en cuenta siempre la línea del crédito, se solicitó el informe de colocaciones del año 2015 para revisar los desembolsos que dieron lugar ese año, este informe se actualiza de manera semanal en un formato de Excel suministrado por oficina central y se va nutriendo a lo largo de todo el año para llevar el conteo acumulado de manera mensual.

Según la información suministrada se comprueba que no se colocó ningún crédito, de ningún tipo y de ninguna modalidad (Individual o comunal). Ver anexo N° 16

Después de analizar situaciones como esta, donde la falta de colocaciones de créditos es clara durante todo un año, se afirma sin duda que esto está afectando la situación económica de la empresa, ya que se sabe bien que el giro principal de las Instituciones financieras es la colocación de créditos entre sus clientes, y que al permanecer nulas durante mucho tiempo puede poner en riesgo la estabilidad de la empresa como negocio en marcha, para explicar un poco mejor esto es relativo a pensar que a una clínica de salud no lleguen enfermos, que en una farmacia no exista por un año quien compre medicamentos o que en una ferretería durante un año no llegue ningún cliente a comprar algún producto. Si el objetivo que como

negocio, empresa o institución se persigue se ve afectado en la práctica, impidiendo su adecuado desarrollo, el bienestar de la empresa y su razón de ser se torna inestable.

Otro aspecto que forma parte del área de crédito de una institución financiera es el expediente de crédito que se maneja para los clientes. Entiéndase entonces como expediente de un crédito a todos aquellos documentos en los cuales se llevan al día todos los movimientos exigidos para el otorgamiento de un crédito, contrato de créditos y todo el historial de contabilidad en la amortización del mismo.

(Definición . de, s.f.)

Para las instituciones financieras la documentación que respalda un crédito a desembolsar debe ser lo más completa y fiable posible, ya que en el expediente del cliente se concentra la información referente a su perfil y a las garantías que avalan dicho crédito.

Teniendo en cuenta la importancia y el papel que desempeña el expediente del cliente en el área de crédito de cualquier institución financiera, se tomó como referente un expediente del archivo de Prestanic, para poder examinar su estructura, sus elementos y constitución, los resultados de la revisión se resumen y presentan a continuación:

El expediente de crédito en Prestanic, se divide en dos partes: El expediente administrativo y el expediente legal.

Como puede observarse en el desglose de elementos que cada expediente lleva, el expediente administrativo es más amplio, contiene más documentos, pero estos son más que todo formatos de rutina que respaldan la información del cliente en cuanto a sus datos generales y a la evaluación que se le realiza para considerarlo apto para concederle el crédito solicitado y en el acta de crédito se resumen los datos más relevantes sobre el crédito desembolsado. Mientras que en el expediente legal se guardan todos los documentos legales que respaldan el crédito incluyéndose aquí

el contrato del crédito, las garantías y el pagaré al orden emitido por la Institución, se pueden encontrar escrituras de propiedades originales, hipotecas, etc.

Es una buena opción como política de crédito el dividir el expediente en dos partes, ya que ambas consideran información distinta y que es mejor archivar de forma separada.

Por otra parte es muy importante para las personas que le darán seguimiento al crédito contar con la información completa y que quién se encarga de formar el expediente no omita ningún detalle por pequeño que parezca, principalmente en la solicitud de crédito que se le llena al cliente donde se especifican todos sus datos generales (Nombre, dirección, teléfono, etc.) y toda la documentación que se refiere a las garantías del crédito y más aún cuando ésta es hipotecaria se deben guardar fielmente las escrituras y testimonios completos y correctos, además del contrato del crédito y el pagaré a la orden, todo esto previendo un posible proceso de cobranza más adelante.

Tabla resumen de expediente administrativo		
Nº	Elemento	Observación
1	Acta de crédito	Ver anexo Nº 15
2	Hoja de garantía de crédito	Formato interno
3	Herramienta de analisis crédito comercial	La genera el sistema después del ingreso de los datos correspondientes
4	Flujo de efectivo anual	Lo genera la aplicación de la herramienta
5	Formato de evaluación de solicitudes	Ver anexo
6	Solicitud de crédito	Ver anexo Nº 13
7	Copia de cédula de identidad del cliente	Documento suministrado por el cliente
8	Impresión del reporte emitido por la Central de riesgos	Se imprime desde página web
9	Copia de cédula de identidad del fiador	Documento suministrado por el fiador
10	Impresión del reporte emitido por la central de riesgos de la fiador.	Se imprime desde página web
11	Copia de la constancia de matricula del negocio	Documento suministrado por el cliente
12	Copia de la colilla del inss del fiador	Documento suministrado por el cliente
13	Copia de Proforma de los bienes a financiar	Documento suministrado por el cliente
14	Copia de recibos básicos (agua y luz)	Documento suministrado por el cliente
15	Copia de recibo de western union (comprobante de ingreso)	Documento suministrado por el cliente
16	Acta de entrega de clientes	Ver anexo Nº 8
17	Formato de visita a cliente	Ver anexo Nº 9

Fuente: Expediente de crédito – Prestanic 2015

Tabla resumen de expediente legal		
Nº	Elemento	Observación
1	Contrato de crédito	Elaborado por el representante legal de la institucion
2	Pagaré a la orden	Generado por el sistema de crédito. Ver anexo Nº 14
3	Formato de tramite legal	Emitido por el representante legal.

Fuente: Expediente de crédito – Prestanic 2015

El sistema utilizado por la institución se denomina (SAF), está dividido en cinco módulos, uno de ellos es el módulo de préstamos donde se registran los datos necesarios para grabar y generar el registro virtual de un crédito en el sistema, dicho proceso consta de varios pasos que se muestran en las siguientes capturas de pantalla:

1. Datos Generales

The screenshot shows the 'Apertura de Crédito' window with the 'Datos Generales' tab selected. The form is organized into several sections:

- Modalidad de Cobro:** Horizontal
- Interes Corriente:**
 - Tipo: Vencidos
 - En Forma: Automática
 - Tipo Tasa: Variable
 - Tasa: [Empty]
 - Continúa Cobro Interes en Cobro Judicial:
 - Variación: .00
 - Tasa: .00
- Interes Mora:**
 - Tipo: Tasa Independiente
 - Código Tasa: [Empty]
 - Variación: .00
 - Tasa: .0000
- Cuota:**
 - Tipo Calendario: Natural/Natural
 - Periodo Cuota: Mensual
 - Periodo Interes: Mensual
 - Tipo Cuota: Principal Nivelado
 - Monto Cuota: .00
- Comisión:**
 - Tipo: Vencida
 - Período: Mensual
 - Normal: .00

Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

2. Cuota

The screenshot shows the 'Apertura de Crédito' window with the 'Cuota' tab selected. The form includes the following fields and sections:

- Estado:** Trámite
- Identificador Externo:** [Empty]
- Agencia:** ESTELI
- Crédito:** 0000000
- Apertura:** 30/JUN/2016
- Generales:**
 - Cliente: [Empty]
 - Dirección: [Empty]
 - Asoc. Comunal: [Empty]
 - Grupo Solidario: [Empty]
 - Plazo: [Empty]
 - Plazo para el cálculo de la cuota: [Empty]
 - Utiliza L.C.:
 - Número de L.C.: [Empty]
 - Tipo Crédito: [Empty]
 - Moneda: [Empty]
 - Monto: .00
 - Número de Ciclo: [Empty]
 - Componente: [Empty]
 - Vencimiento: 00/ /0000
- Origen de Fondos:**
 - Financidor: [Empty]
 - Ejecutivo: [Empty]
 - Referente: [Empty]
 - Origen Fondos: [Empty]
 - Unidad Ejecutora: [Empty]
- Actividades:**
 - Actividad: [Empty]
 - Subactividad: [Empty]
 - Sub-SubActividad: [Empty]
- Observaciones:** [Empty]

Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

3. Desembolsos

Tipo Desembolso: Cuenta Contable Cuenta Destino: []

Días Gracia Principal: [] Proyecto: []

Días Gracia Mora: [] Día Pago: 30 Fecha más próxima: []

Forma de Cobro: Debito Cuenta Corriente Cta de Cobro: []

Desembolso

Retiene Cargos: Retiene Pólizas: Retiene Comisiones:

Fecha de inicio de Pago: 00/ /0000 Cobra intereses:

Empleos

	Hombres	Mujeres
Creados		
Temporales	[]	[]
Sostenidos	[]	[]
Integrantes		0

Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

4. Planes de Inversión

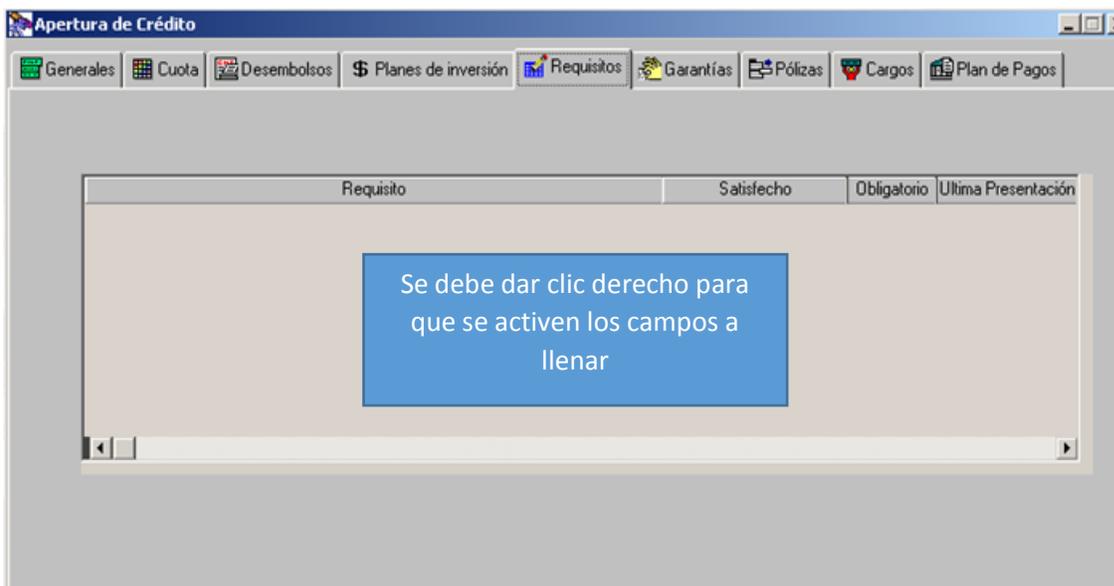
Apertura de Crédito

Planes de inversión Distribución

Se debe dar clic derecho para que se activen los campos a llenar

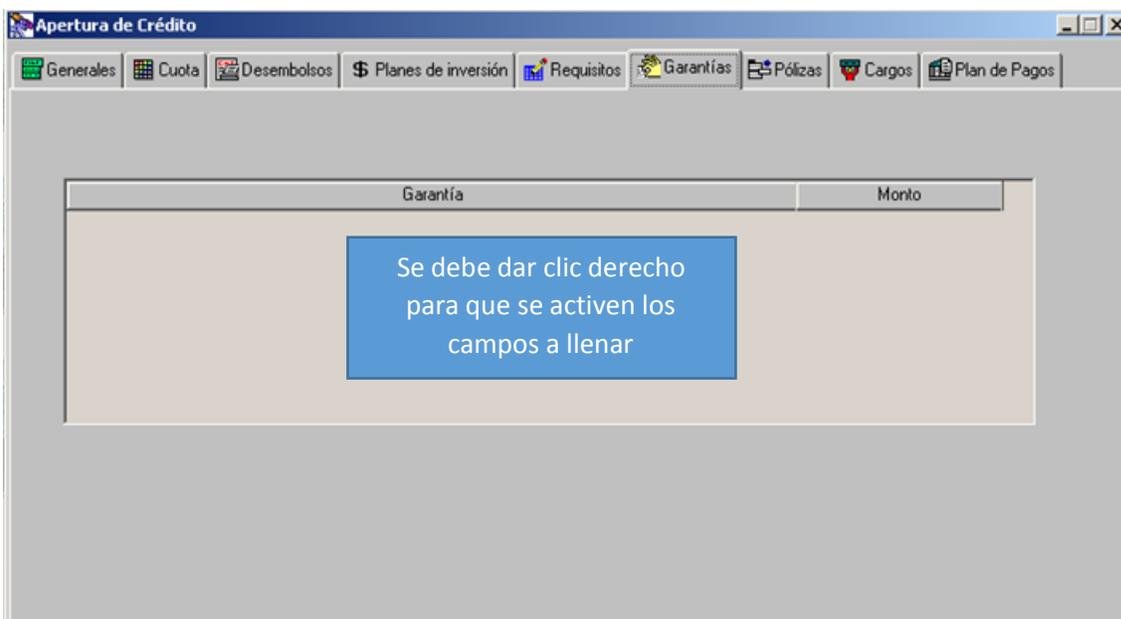
Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

5. Requisitos



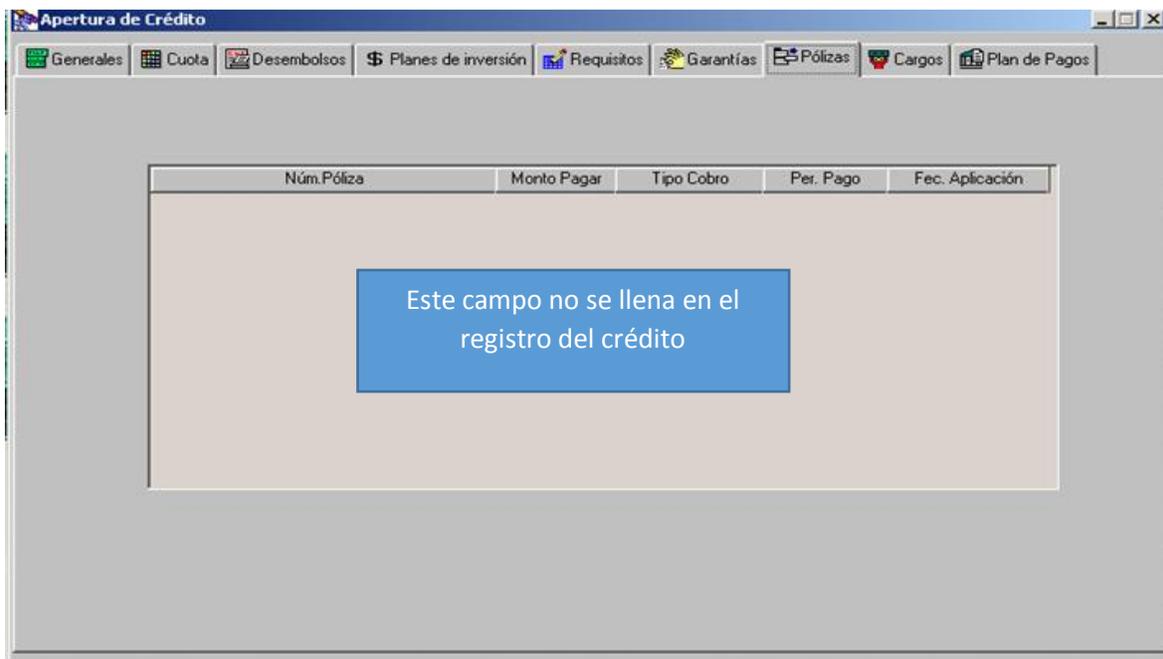
Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

6. Garantía



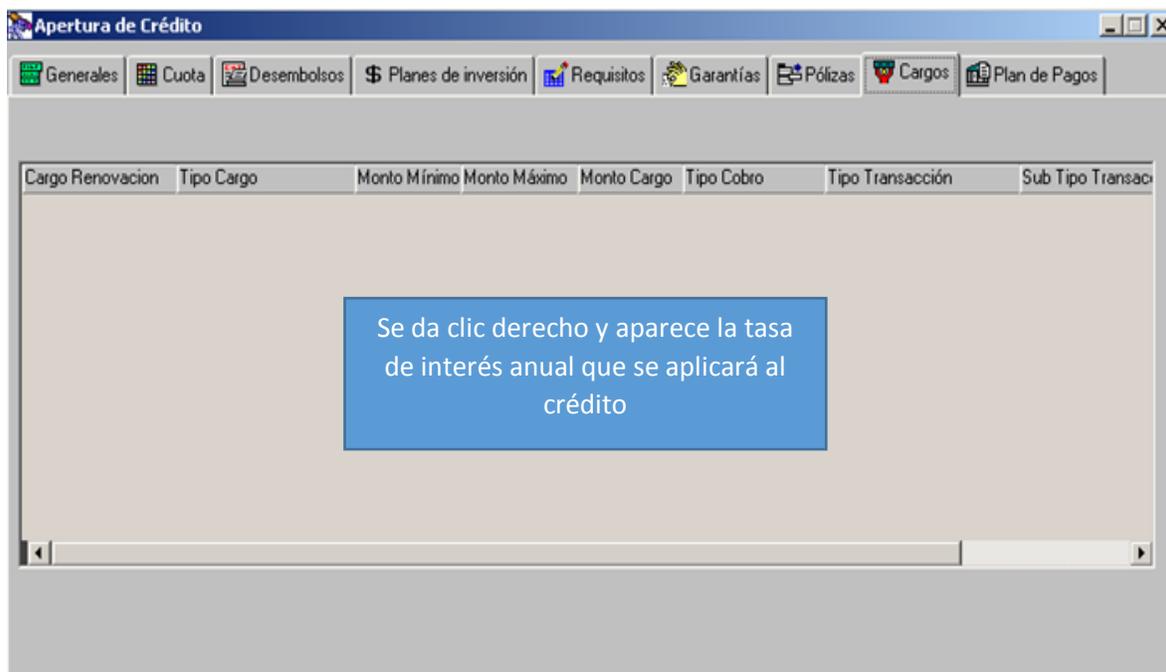
Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

7. Pólizas



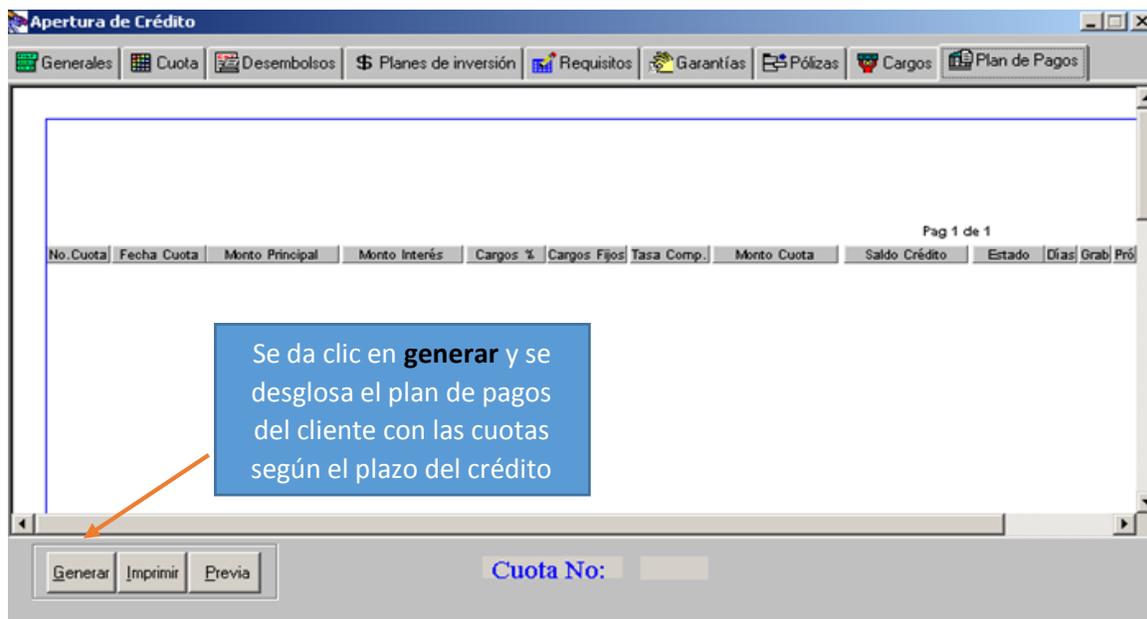
Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

8. Cargos



Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

9. Plan de pago



Fuente: Captura de pantalla – módulo de Préstamos (Sistema SAF)

Paralelo al expediente de crédito físico que se lleva de los clientes, también la empresa cuenta con el registro del crédito en el sistema, esto se convierte en una herramienta de gran utilidad para respaldar la información del crédito y del clientes, además genera procesos automáticos que facilitan el monitoreo del cliente.

Es importante también que la información que alimenta el sistema de préstamos de la empresa esté completa y soportada debidamente para así garantizar que los reportes que se impriman del mismo sean exactos y confiable para la toma de decisiones y el seguimiento de los proceso correspondientes.

El actual sistema que se utiliza en la empresa es de origen costarricense y no es un sistema con licencia exclusiva para Prestanic, sino más bien de aplicación general para las Instituciones financieras que se adapten a él. Esto puede traducirse en desventaja al no contar con todos los comandos de información que requiere la Institución, sino que más bien la Institución debe ajustarse a lo que el sistema le ofrece.

Además de la revisión de los documentos relacionados con el área de crédito de la empresa, se realizó entrevista al analista de crédito, con el fin de conocer detalles de las actividades y procedimientos que se ejecutan en esta área de la Institución.

Las respuestas a todas las preguntas realizadas se resumen de la siguiente manera:

El cargo de analista de crédito en la empresa lo tiene un ingeniero en agropecuaria con experiencia suficiente en el ramo de créditos, entre sus principales funciones están:

- Promoción y verificación de créditos
- Llenar y procesar solicitudes de crédito
- Realizar labor de cobranza a clientes en mora de 1 a 30 días

El análisis de un crédito conlleva el estudio de éste antes de su desembolso, según el Ing. Romero dicho análisis debe realizarse en base a las 5´C del crédito, para saber si existe capacidad de pago, carácter, capital, condiciones y colateral (garantía)

A la par del análisis, está también la evaluación de un crédito, proceso que se lleva posterior al financiamiento y se realiza con el propósito de saber si los créditos son factibles, si el financiamiento que se realizó va a rendir frutos para poder honrar la deuda y el récord del cliente en la institución

El proceso que realiza el analista para la captación de clientes que puedan optar a un financiamiento por parte de la empresa, responde a las siguientes actividades:

- Llenado de solicitud de crédito (La cual se realiza de forma escrita)
- Verificación del crédito en su campo real (recolección de referencias personales, comprobación de direcciones, tanto del deudor como del fiador)
- Si todo está factible y cumple con las políticas de crédito, se somete el caso a comité de crédito y si resulta aprobado por la instancia correspondiente se procede a desembolsarlo.

Según el quehacer del analista de crédito, éste establece que los criterios que toma en cuenta para la recomendación de un crédito son las 5´C en las que se basa un crédito, siendo estas:

- Capacidad de pago
- Carácter
- Capital
- Condiciones
- Colateral

El entrevistado explica que para el análisis de un crédito se hace uso de dos elementos sistemáticos de gran importancia, estos son:

- Página web de la Central de Riesgo
- Sistema computarizado de cartera y cobro SAF 2000

Ya se comentaba anteriormente que para que el crédito sea ingresado al sistema, debe ser aprobado en un comité de créditos, ésta comisión en Prestanic la integran las siguientes personas:

- Presidente (Quién autoriza o deniega los créditos expuestos y condiciona sus elementos, en Prestanic figura en este puesto el gerente de sucursal)
- Analista de crédito (Quién presenta y explica cada uno de los casos, según el proceso de análisis realizado anteriormente)

Durante el desarrollo de los comités de crédito los principales elementos que toman en cuenta para aprobar o denegar una solicitud de financiamiento, son las 5´C del crédito y que los casos se ajusten a las políticas de crédito de la institución.

Lo que el Ingeniero Romero manifestó en la entrevista realizada sobre su quehacer en el área de crédito, deja claro que la experiencia que tiene en cuanto a desembolsos y colocación de créditos es muy valiosa, pero actualmente en la empresa no está teniendo la oportunidad de emplear todas las técnicas que maneja como analista de crédito por la falta de colocaciones de créditos que está enfrentando la Institución, esto viene a dificultar el óptimo desempeño del cargo

para el cual fue contratado y por ende también limita su estabilidad laboral en la empresa.

- **Área de cobranza**

Posterior al proceso del crédito está el proceso de cobranza, mecanismos que se complementan entre si y dan lugar a las bases sobre las cuales descansan las instituciones financieras.

Es oportuno recordar el concepto de cobranza para el desarrollo de este segmento, por lo tanto ésta se define como el proceso mediante el cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito, a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa (Rivas, 2013)

Para poder describir el área de cobranza en el caso específico de Prestanic, se realizó un estudio de las recuperaciones obtenidas durante el año 2015, (Ver anexo N° 17), para valorar el nivel de ingresos por recuperaciones mensuales, lo emanado de esta revisión se presenta en los siguientes gráficos:

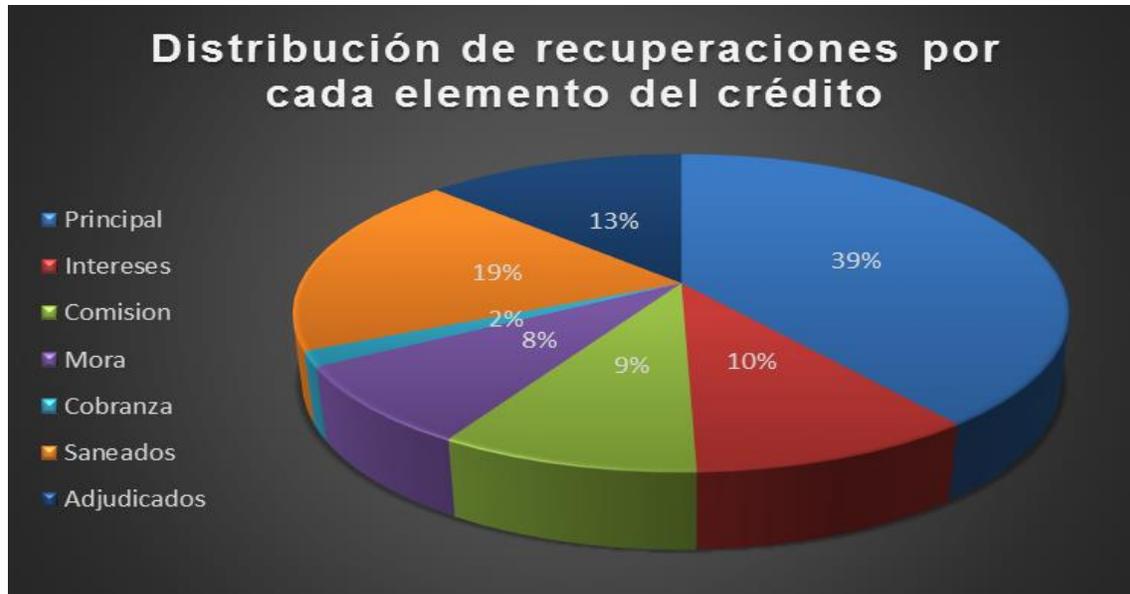


Fuente: Informe de recuperaciones - Prestanic 2015

Las recuperaciones que actualmente percibe la empresa son exclusivamente de créditos vencidos que responden a arreglos de pago establecidos para abonar a sus deudas o realizar cancelaciones. Las recuperaciones no incluyen monto por colocaciones actuales, sino que son créditos que se desembolsaron ya en años anteriores y todavía se está intentando recuperar dicha cartera a través de la gestión de cobranza.

Se puede percibir en el gráfico que los mayores ingresos se dieron durante el mes de noviembre 2015, (19%) esto responde a la gestión de cobro realizada a los clientes asalariados que durante ese mes recibieron su aguinaldo.

Se presentó también un ingreso significativo al inicio del año en febrero 2015 (15%) cuando dieron inicio varios arreglos de pago y a mediados del año en julio 2015 (14%), lo que da lugar a interpretar que el comportamiento de las recuperaciones es bastante variable, mostrándose el resto de los meses del año bastante similar, pero no obviando que la tendencia al final del año disminuyó significativamente, lo que condujo a un cierre anual bastante bajo en cuanto a recuperaciones percibidas.



Fuente: Informe de recuperaciones 2015

En el gráfico se puede observar que la mayor parte del dinero recuperado responde al monto del principal (39%), lo que indica de que al menos la inversión del capital desembolsado se recuperó de forma parcial y que se le da prioridad a este elemento del crédito en los arreglos de pago establecidos con los clientes, ya que lo que le interesa a la institución es que el cliente cancele y para esto dado las características de los créditos cobrados, el cliente siempre va a pedir dispensa de intereses del tipo que sea, incluso hay arreglos de pago donde el monto del principal se les ha congelado y en cada abono realizado se le rebajan todos los intereses generados.

Por su parte el monto recuperado en cuanto a intereses solo refleja un (10%) del total, lo que indica de que las ganancias que percibe la empresa de este tipo de recuperaciones es bastante baja, si tenemos presente que en los intereses cobrados a los clientes están las ganancias de las Instituciones financieras. Prestanic solo está tratando de recuperar parte de lo invertido en años anteriores, aunque la ganancia de esto sea mínima o hasta nula, dado las características de las cancelaciones y los abonos efectuados por los clientes.

Es bastante válido mencionar que el aporte de las recuperaciones de los cobros a créditos saneados es bastante significativo (19%) si consideramos que son créditos incobrables, donde ya tener la posibilidad de recuperar el capital es ganancia para la Institución.

Lo que se procede a hacer en los arreglos de pago de este tipo de créditos es congelarles el acumulado en un solo monto, que incluye el monto total o el saldo del principal adeudado y una parte de los intereses generados durante el tiempo que estuvo vencido y que lleva de saneado, luego el total se divide en cuotas mensuales durante un periodo de tiempo acordado con el cliente y su capacidad de pago y de esta forma se han logrado hasta cancelar créditos que se consideraban irrecuperables.

Para complementar la información que ayuda a describir el área de cobranza de la Institución, se realizó entrevista al gestor de cobro, quien es el encargado de llevar a cabo esta actividad entre los clientes de la empresa, sus comentarios al respecto se presentan a continuación:

El gestor de cobro de Prestanic, tiene como principal función darle seguimiento a la cartera de clientes en mora, a través de visitas personales, notificaciones de cobro, etc. Para que éstos se presenten a oficina de sucursal a realizar arreglos de pago o cancelaciones de su deuda.

El proceso de cobranza que aplica la empresa se ve limitado por la información de los clientes en mora con la que se cuenta, el gestor considera que según los manuales el mecanismo para aplicar la cobranza es único y muy bueno, pero a la hora de ejercer la práctica en su trabajo no lo aplica a la perfección por las dificultades encontradas, entre ellas menciona el no contar con la documentación completa en los expedientes de los clientes involucrados, lo que impide en gran medida llevar a cabo el debido proceso.

Los clientes que visita el gestor son los que tienen los montos más altos en deuda y aquellos cuya garantía es hipotecaria, ya que se considera son los más factibles de recuperar, porque el cliente se siente presionado a pagar.

Entre las estrategias que el gestor utiliza para establecer contacto con estos clientes están:

- Visitas directas a la vivienda del cliente o comunidad
- Visitas a los fiadores para ejercer más presión de cobranza
- Llamadas telefónicas
- Utiliza formatos de arreglos de pago que llena con el cliente durante la visita, para así obtener información sobre su propiedad, donde trabaja o a que se dedica y así tenerlo localizado. (Ver anexo N° 9)

Los aspectos que tiene en cuenta para calificar con qué tipo de cliente está tratando, se basan en gran medida en el comportamiento que presenta el cliente al recibirlo durante las visitas efectuadas, si éste se muestra pasivo o se altera al decirle él que llega en calidad de gestor de cobro, dependiendo de la actitud mostrada procede a realizarle preguntas de sondeo como: ¿De qué forma le va hacer frente a la deuda? ¿Tiene intenciones de pagar? ¿Le gustaría poder establecer un arreglo de pago?

Le hace saber al cliente lo importante que sería para él llegar a un compromiso de pago y en dependencia del caso se revisa el historial crediticio del cliente para informarse sobre cómo ha pagado créditos anteriores con la institución u otras empresas financieras. En consecuencia a las respuestas brindadas el gestor forma su juicio para saber si está frente a un cliente con posibilidades de pagar o no.

Las alternativas de pago que como gestor ofrece a los clientes visitados están en dependencia del monto adeudado y la capacidad de pago que presenta el cliente.

En primera instancia se le deja saber al cliente que la Institución está en toda la disposición de negociar la deuda a través de un arreglo de pago, que se le dispensará la mora generada hasta la fecha, la comisión administrativa más otros cargos y que se le puede rebajar hasta un 50% de los intereses corrientes y se le deja programada un cita para que se presente a la oficina de la sucursal para que exponga ante el gerente su situación y su propuesta de pago y con esto poder establecer un arreglo de pago. Se le deja claro al cliente que con dinero en mano es más fácil negociar y que en dependencia del monto con el que dispone posiblemente se le conceda solo el pago del principal (capital), siempre y cuando sus intenciones sea cancelar.

Los mecanismos utilizados por el gestor para comprometer a sus clientes y llegar a un arreglo de pago se derivan en:

- Llevar cartas de cobro al cliente (Ver anexos N° 10,11 Y 12)
- Llevar cartas de cobro al fiador
- Dar a conocer al cliente su situación en la Central de Riesgos y cómo esto perjudica su récord crediticio y la oportunidad de acceder a financiamientos en otras instituciones de llegar a necesitarlo.
- Se le hace saber que si hace caso omiso de presentarse a arreglar su situación en oficina de sucursal, se le visitará con el abogado y que su caso pasará a cobro judicial.
- Se le hace saber al cliente que se le ayudará para obtener las mayores rebajas de su deuda y así pueda cancelar.

Toda la gestión de cobranza realizada por el gestor está soportada por la siguiente documentación utilizada:

- **Cartas de visitas de cobro:**

Se le deja copia al cliente y la original se archiva en el expediente del cliente, deben estar selladas y firmadas por las partes involucradas, si el cliente se niega a firmar, se escribe en la carta una nota que dice: *“El cliente no quiso firmar”* o se especifica si la notificación la recibió un hijo (a), el esposa (o), o algún otro familiar, en el caso de no encontrarse el cliente al momento de la visita.

- **Fichas de Inspección:**

Donde se levanta información referente a dónde vive el cliente, comunidad, municipio, barrio, a qué se dedica, el tipo de garantía del crédito, si es hipoteca o no, las remodelaciones hechas al inmueble. Se le explica al cliente que se le llena esta ficha porque es información que piden de oficina central en Managua y así se logra presionarlo un poco. Estas fichas se archivan en el expediente de cada cliente.

- **Formatos de arreglos de pago:**

Se realizan con el cliente, ya sean en la visita directa que se le hace o en la visita que el cliente realiza a oficina de sucursal, se especifican aquí las fechas de pago, el monto que se compromete a abonar, las condiciones de pago, si serán mensuales, semanales, diarias o si realizarán abonos estratégicos para cancelar más rápidamente. Se sella y se firma por las partes interesadas, entregando una copia al cliente y guardando la original en el expediente de crédito del cliente.

- **Cartas de cobro a fiadores**

- **Notificaciones extrajudiciales**

***Dejando de todos estos documentos copia al cliente y archivando el original en el expediente.

La periodicidad con que el gestor visita a sus clientes, depende de cada caso, comenta que tiene su cartera asignada ordenada por zonas, comunidades, municipios y que les da mayor seguimiento a los clientes que presentan mayores posibilidades de pago. Gran parte de las visitas se relacionan con las fechas establecidas en los arreglos de pago, ya que si el cliente no llega a la oficina a pagar su cuota según acuerdo, el gestor en su visita realiza la recaudación. Manifiesta tener clientes con cuotas mensuales fijas de pago a los cuales les da un seguimiento continuo para que no se atrasen con sus cuotas y puedan mantenerlas y de esta manera puedan conservarse las recuperaciones en la empresa. También les da seguimiento a clientes con arreglos de pago semanal o quincenal y los visita según reciban éstos sus pagos en sus centros de trabajo, ejemplificando aquí a las personas que trabajan en las fábricas de tabaco.

Entre acciones intensivas que como gestor realiza con aquellos clientes que no responden al proceso de cobranza ordinario citó las siguientes:

- Se realizan visitas más seguidas, tanto al deudor como al fiador.
- Se realizan visitas directas con el gerente de sucursal, para ejercer mayor presión
- Se llenan fichas de inspección de garantía e inmuebles
- Se realizan visitas con el asesor legal de la institución, tanto al deudor como al fiador.
- Se le informa al cliente que los cobros judiciales incurren en gastos extras que serán cargados a su deuda y que él debe asumir los costos de un proceso judicial.
- Se le hace saber al cliente que su caso ha pasado a ser monitoreado directamente por oficina central en Managua

Aun después de aplicar con los clientes estas acciones intensivas, se pueden presentar casos en donde un caso se considere como perdido e irrecuperable, para calificarlo así debe cumplir con ciertas características y las que el gestor de la empresa considera son las siguientes:

- Se realiza un estudio de la capacidad de pago y la actitud del cliente y se ubica su caso según las condiciones que presenta la factibilidad de la cartera, quienes califican entre los que *no quieren y no pueden* son los que se consideran como irrecuperables.
- Se realizan verificaciones domiciliarias para saber si el cliente que se busca está en la zona de referencia o se trasladó de lugar.
- Los clientes que ya fallecieron y no presentan fiador en los registros de su expediente.
- Clientes que pertenecen al Movimiento NO PAGO
- Clientes que presentan alguna enfermedad terminal
- Clientes que se encuentran detenidos judicialmente
- Casos de clientes que después de realizar revisión de su expediente de crédito se descubre que no tienen ningún tipo de garantía que respalde la recuperación del crédito (No tienen fiador, ni pagaré, ni contrato de crédito, ni escrituras, ni direcciones...)
- Créditos fantasmas.

Todos los créditos que cumplen con alguna de estas características se consideran una pérdida para la empresa y se vuelven incobrables y para bajar el nivel de mora de la cartera se proceden a sanear.

Según la información suministrada por el gestor de cobro de la sucursal Estelí, se puede afirmar que es una persona muy capaz y conocedora de la labor que realiza dentro de la empresa, su experiencia contribuye en gran medida en los resultados obtenidos a la fecha en cuanto a créditos recuperados a través del proceso de cobranza realizado.

La cartera que monitorea es una cartera bastante difícil porque toda ya está completamente vencida y se encarga de créditos que se desembolsaron desde hace mucho tiempo atrás y de los cuales no tiene la información requerida, todo esto limita en gran medida su gestión y sus resultados como gestor de cobro. Aun así hay que atribuir que gran parte de las recuperaciones percibidas durante el año 2015 se deben a la labor que ha realizado, la experiencia que tiene es una

oportunidad que la empresa está sabiendo aprovechar para no dejar de percibir resultados en cuanto a los cobros de estos créditos.

Es clave en el proceso de cobranza la información del cliente con la que se cuenta y en Prestanic se puede ver que esto es una limitante en muchos créditos ya vencidos, que quizás si en su momento se hubiera tenido el suficiente control y monitoreo para desembolsarlos teniendo todos sus requisitos de información en regla, hoy sería más fácil el proceso de recuperación o talvez hasta ya estuvieran cancelados.

No es posible como Institución financiera desembolsar un crédito por un monto mayor a los tres mil dólares (U\$ 3,000.00) con garantía hipotecaria y que a la hora de aplicar el debido proceso de cobranza se revise el expediente legal de ese cliente y el gestor se dé cuenta que no existe hipoteca alguna, ni escritura de propiedad que soporte la garantía que supuestamente tiene el crédito, peor aún que no exista registro de la hipoteca en el registro de la propiedad o que en el peor de los casos el expediente legal del cliente no exista. Todo este escenario perjudica el proceso de cobranza y la labor del gestor de cobro, quien sin herramientas útiles a su mano, no puede tampoco obrar el milagro de recuperar un crédito con estas características. De aquí emana la importancia que tiene para un crédito contar con la información completa, verdadera y oportuna, ya sea para el análisis y evaluación del mismo, como para el posterior proceso de cobranza que pueda aplicarse al crédito en caso de caer en mora.

Estructura del portafolio de créditos de Prestanic

Otro elemento importante a considerar para evaluar las políticas de crédito y cobranza de Prestanic y como éstas han incidido en la recuperación de cartera, es el explicar de qué manera está constituida dicha cartera, partiendo de este punto se refiere a cartera de crédito el conjunto de valores activos (colocaciones representadas por títulos de crédito) que posee un intermedio financiero, y constituye el mayor de los activos y la más importante fuente generadora de utilidades para la institución (Hernández, Arias, 1993, pág. 63)

Se define como cartera crediticia de una institución financiera, la integrada por el conjunto de préstamos que ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de la Institución. (Altamirano Talavera, Herrera Gutiérrez, & Parrilla Arostegui, 2015)

En el caso particular de Prestanic, para el 31 de diciembre del 2015, cerró el año con una cartera total de **169 créditos**, ascendiendo todos en su conjunto a un monto de **U\$ 356,887.36**.

El total de la cartera se encuentra vencida, presentando a todos sus clientes en categoría E, según los niveles de mora manejados por la empresa en sus políticas de cobranza y estando divididos todos sus créditos en los siguientes productos:

- Agrícola
- Comercio
- Pecuario leche
- Pecuario novillo
- Pequeñas inversiones
- Servicio
- Vivienda

Según la información suministrada se pueden utilizar distintos indicadores para explicar de qué manera está estructurada la cartera de crédito de la empresa, en este caso se muestra la clasificación de cartera por nivel de mora, teniendo en cuenta para esto la capacidad de pago del cliente y el rango de ubicación que según sus políticas utiliza la empresa. Véase la siguiente información:

Clasificación de los clientes según el nivel de mora

DIAS DE ATRASO	CLASIFICACION	CARACTERISTICA
0	CLIENTE A	EXCELENTE
01 – 08	CLIENTE B	MUY BUENO
08 – 15	CLIENTE C	BUENO
16 – 30	CLIENTE D	REGULAR
Mayor a 30 días	CLIENTE E	MALO

Fuente: Manual de cobranza y recuperación de créditos (Prestanic)

- **Cientes A Y B**

Cientes que vale la pena retener y graduarles de forma prudencial según la actividad económica que realizan

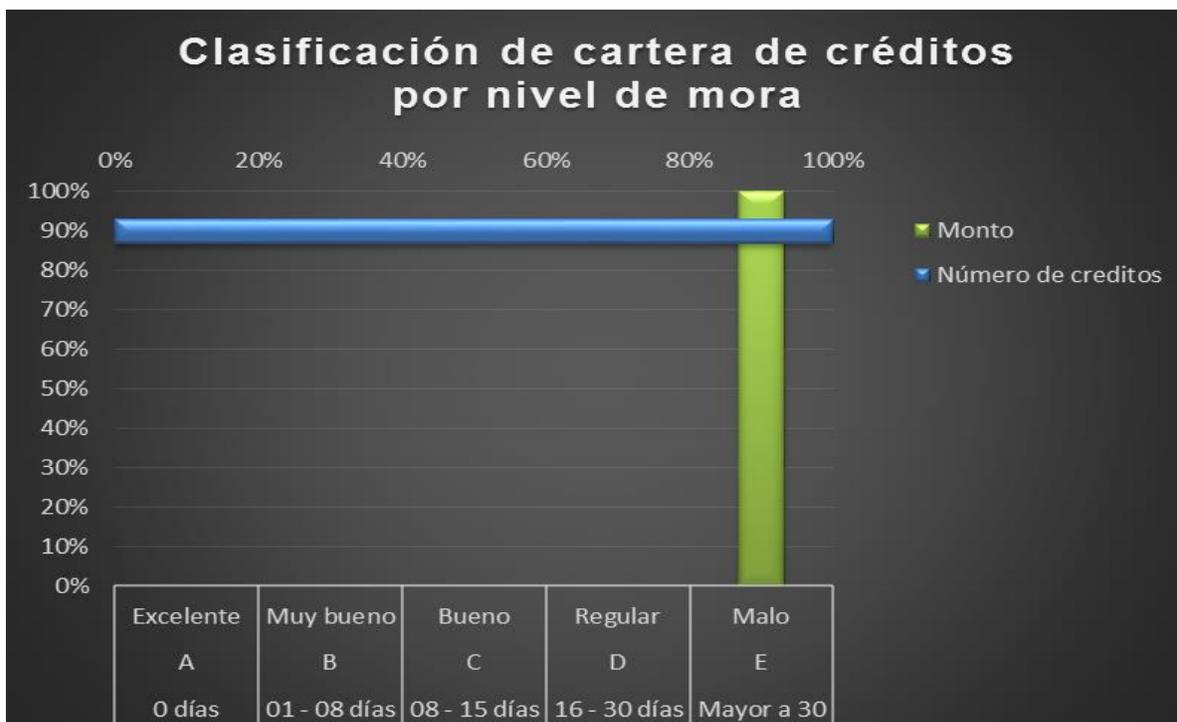
- **Cientes C**

Han entrado en una situación temporal de mora, la cual pueden resolver a través del seguimiento oportuno de los acuerdos realizados con la Institución. Si su actitud ante la cobranza ha sido cordial, atenta y responsable, debe ser considerado para un nuevo financiamiento, el cual puede ser castigado del 25% al 35% menos del crédito anterior. Si su actitud es agresiva o negativa ante la gestión de cobranza deberá descartarse como cliente.

- **Cientes D Y E**

Estos clientes han entrado en una situación crítica de mora debido a factores que anularon por completo su capacidad de pago o por actitudes irresponsables o de dolo ante su obligación, deben ser descartados como clientes de la institución.

(PRESTANIC, 2009)



Fuente: Informe de mora – Prestanic 2015

El gráfico se elaboró teniendo en cuenta la cartera total en mora suministrada, al cierre del año 2015 y se observa claramente que la cartera total se encuentra vencida tanto en monto (100%) como en número de créditos (100%) lo que se vuelve en sinónimo de inestabilidad financiera y de liquidez para la empresa.

Los clientes no presentan una mora no solo mayor a 30 días para ser calificados como cliente E, sino que muchos, incluso presentan hasta años de estar vencidos.

Una cartera con estas características se vuelve bastante difícil en cuanto a recuperación y los esfuerzos que se realizan en el proceso de cobranza presentan resultados bastante bajos y a veces hasta nulos por las mismas circunstancias en que se encuentra la cartera.

La situación financiera de la empresa se ve directamente afectada por esta problemática porque el resultado de las recuperaciones se origina directamente del cobro que se hace a estos clientes. La empresa no está colocando créditos nuevos que puedan solventar la actual situación y las políticas de cobranza que se aplican

son las mismas que se aplicarían a clientes en mora, pero en condiciones más favorables o más factibles que las actuales y muchas veces no traen consigo el resultado que se espera, llegando a un punto de considerar a estos créditos como irrecuperables.

Una cartera completamente vencida en créditos y en monto no contribuye en nada con la estabilidad económica de la empresa, ni tampoco va de la mano con las políticas de cobranza aplicadas, por muy buenas que sean estas políticas, ya que muchas veces el resultado no depende solo de la gestión de cobranza que realiza la empresa, sino que también juega un papel determinante el cliente, su actitud, sus condiciones y sus características. Y con estos resultados se puede percibir claramente que entre estos dos ejes no hay una conciliación que pueda generar mejores resultados.

Por otra parte a la hora de revisar la estructura de una cartera de clientes, es importante tener en cuenta la posibilidad de recuperar dicha cartera, es decir su Factibilidad, lo que se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. (Definición . de, s.f.)

En Prestanic se lleva a cabo este proceso cada seis meses, teniendo en cuenta para ello la cartera total de clientes y distintos escenarios que se pueden presentar entre los mismos, los cuales responden a cuatro posibilidades:

- El cliente que quiere y puede pagar
- El cliente que quiere y no puede pagar
- El cliente que no quiere pagar y puede pagar
- El cliente que no quiere y no puede pagar

Teniendo en cuenta el informe de factibilidad de cartera del año 2015 suministrado se realizó el siguiente gráfico:



Fuente: Factibilidad de cartera – Prestanic 2015)

En cuanto a la factibilidad de recuperación del actual portafolio de créditos con el que cuenta Prestanic, está claro que la mayoría de sus clientes pueden pagar, pero no quieren (85%), lo que se convierte en un panorama no muy alentador para la empresa que lo que quiere es recuperar dicha cartera.

Como se mencionaba anteriormente, es de gran importancia la actitud que presenta el cliente durante el proceso de cobranza y en la mayoría de los casos el gestor de cobro no puede modificar esta actitud, aun así le ofrezca la Institución al cliente una serie de alternativas para poder cancelar su deuda, aspecto que en el caso de Prestanic se puede ver claro, ya que se presenta anuente a negociar en distintos términos y con múltiples dispensas al cliente, con tal de llegar a un acuerdo que permita entradas de efectivo a la empresa.

Partiendo del escenario que muestra la factibilidad de cartera la labor que realiza el gestor de cobro también se ve afectada por las características del cliente, donde las políticas de cobranza aplicadas también quedan sin efecto dada la actitud del

cliente, todo esto al final se ve claramente reflejado en el comportamiento que han venido teniendo las recuperaciones en los últimos años en Prestanic.

Siempre en la línea de explicar la estructura del portafolio de créditos de Prestanic, se hizo una caracterización de la cartera según el plazo de los créditos desembolsados, teniendo en cuenta para ello el período en que fue constituido cada crédito en su momento.

Los plazos que ofrece la empresa para los créditos a desembolsar varía en dependencia del tipo de crédito, el monto aprobado, la capacidad de pago del cliente, su historial crediticio y las garantías que respaldaran el crédito.

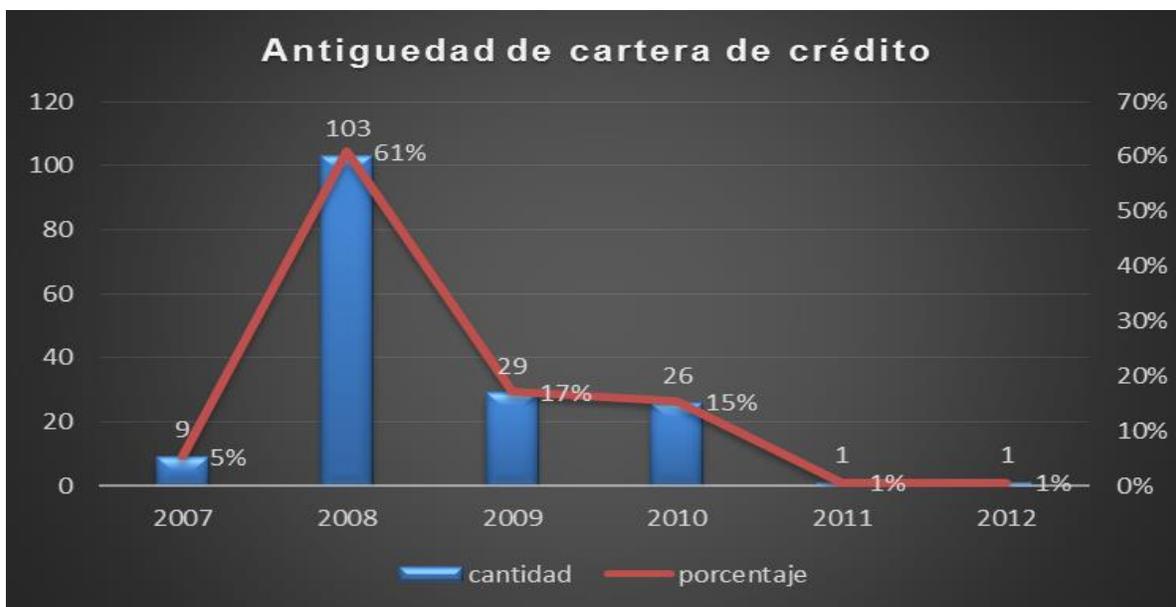
Ejemplo 1:

Desembolsar un crédito de vivienda por un monto de U\$2,000.00 (Dos mil dólares netos), con garantía hipotecaria a un plazo de 2 años (largo plazo).

Ejemplo 2:

Desembolsar un crédito de servicios por un monto U\$500.00 (Quinientos dólares netos), con garantía prendaria a un plazo de 6 meses (corto plazo)

De la cartera total al cierre del año 2015, se obtuvo la siguiente información en cuanto a los créditos y sus plazos.



Fuente: Cartera de crédito – Prestanic Estelí

De la cartera total de clientes al cierre del año 2015, existen créditos desembolsados desde el año 2007 y que aún no se han cancelado, la cartera actual está completamente vencida.

La mayoría de los créditos que conforman la actual cartera de créditos que se está intentando recuperar se desembolsaron en el año 2008 (103 créditos de los 169 que integran la cartera), lo que significa que tienen más de seis años de haber sido entregados a sus clientes. El rezago de los pagos se ve claramente reflejado en este año y fue a partir del año 2008 que la empresa empezó a presentar problemas de liquidez y de estabilidad económica, de hecho también puede observarse que la tendencia bajó mucho en los años siguientes en cuanto a las colocaciones, siendo para el año 2011 y 2012 casi nula la distribución de nuevos créditos, que fue cuando Prestanic comenzó a tener problemas en cuanto a fondos propios para colocar y por consiguiente la situación financiera trascendió también a los fondeadores (Intermediación financiera) que no siguieron negociando con Prestanic en el financiamiento de nuevos créditos.

La empresa tiene como política de crédito el plazo para créditos a corto plazo (de 12 meses o menos – mínimo 2 meses)) y a largo plazo (de 13 meses a más – máximo 48 meses)

En la siguiente tabla se muestra el detalle por plazo de los créditos desembolsados desde el 2007 al 2012, mismos que conformaban la cartera al cierre del año 2015 (169 créditos)

DISTRIBUCION DE CARTERA POR PLAZOS

Corto plazo	Cantidad	Largo plazo	Cantidad
dos meses	1	catorce meses	1
tres meses	1	quince meses	3
cuatro meses	2	dieciséis meses	2
cinco meses	10	dieciocho meses	8
seis meses	28	veinticuatro meses	20
siete meses	5	veintiocho meses	1
ocho meses	1	treinta meses	6
diez meses	21	treinta y seis meses	8
doce meses	47	cuarenta y ocho meses	4
Sub total a corto plazo	116	Sub total a largo plazo	53
Monto	216,697.81	Monto	140,189.55
Total Créditos			169
Total Monto			\$356,887.36

Fuente: Cartera de crédito – Prestanic Estelí

La oportunidad en plazos que brindaba Prestanic a la hora de aprobar un crédito era bastante variada tanto a corto como a largo plazo, presentando plazos distintos casi en todas las modalidades.

Se observa claramente que de la actual cartera de créditos la mayoría de los préstamos desembolsados eran para cancelarse a corto plazo (47) y que la gestión de cobranza que se está aplicando actualmente está en su mayoría dirigida a créditos cuya recuperación se esperaba fuera percibida más rápidamente y así la empresa hubiera podido reinvertir estos montos en nuevas colocaciones, ya que el período del crédito era corto. La rotación de la mayoría de los créditos presentados se esperaba fuera mayor y la oportunidad de capitalización era más alta y es contradictorio que en la actualidad sean estos créditos los que estén generando mayor problema para ser recuperados.

Otro aspecto clave a considerar a la hora de describir la cartera de créditos de una Institución financiera, es el riesgo de crédito o riesgo crediticio, veamos su definición:

Riesgo de crédito: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas o impagos por parte del cliente deudor o prestatario, debido al incumplimiento de las obligaciones crediticias contraídas con una institución financiera, mediante una operación de intermediación crediticia. El riesgo de crédito es el riesgo financiero más habitual, por excelencia, asociado a las operaciones de crédito, préstamo, y otras. (Campoverde Vélez, 2008)

Adaptando a la realidad de Prestanic dicho concepto, es válido analizar la cartera en mora al cierre del año 2015, ya que entre estos clientes es donde se concentra la insolvencia y los problemas de liquidez para hacerle frente a su deuda, lo que en última instancia se traduce como el riesgo crediticio que maneja la empresa.

Resumen por oficial de cartera activa correspondiente a Diciembre 2015

Nombre del Oficial de Credito	#	Monto US\$	Saldo	Saldo Corr.	Saldo Venc.	\$ Riesgo	% Mora	% Pro	% Riesgos	
ESTELI										
1 XXXXXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXX	66	125,733.37	119,362.64	0.05	119,362.59	119,362.64	100.00	0.00	100.00	
2 XXXXXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXX	56	134,934.98	123,150.92	-0.05	123,150.97	123,150.92	100.00	0.00	100.00	
3 XXXXXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXX	46	131,370.06	104,579.99	-0.01	104,580.00	104,579.99	100.00	0.00	100.00	
4 XXXXXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXX	1	13,700.00	9,793.81	0.04	9,793.77	9,793.81	100.00	0.00	100.00	
Sub. Total:		405,738.41	356,887.36	0.03	356,887.33	356,887.36	100.00		100.00	
Grand Total.										
	169	405,738.41	356,887.36	0.03	356,887.33	356,887.36	100.00		100.00	

Fuente: Informes de cierre – Prestanic 2015

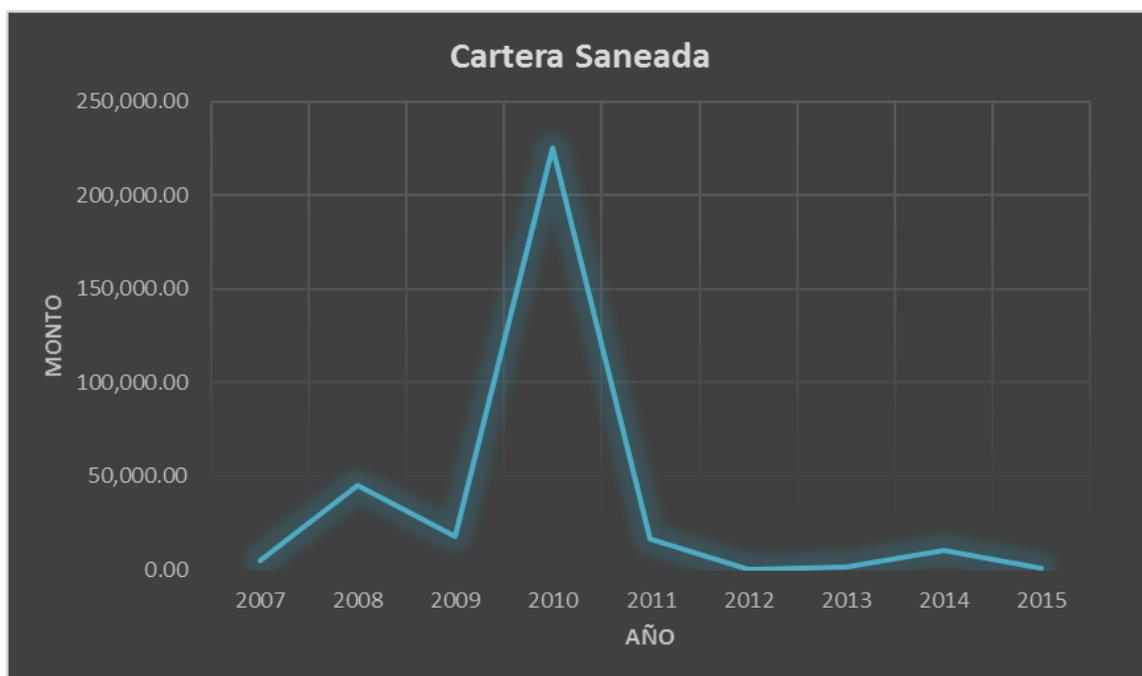
Si se está frente a una cartera con las características que presenta la actual cartera de Prestanic, es claro suponer que todos los aspectos en el análisis de cobranza de estos créditos van a estar relacionados y a presentar el mismo comportamiento en cuanto a resultados. Es por eso que el nivel de mora que se refleja en un 100% por encontrarse la cartera totalmente vencida, va de la mano con el resultado del riesgo crediticio para la empresa que también figura en un 100%, lo que según las tablas

de riego a considerar emitidas por la norma sobre gestión de riesgo crediticio para Instituciones de Microfinanzas, indica que se está ante un riesgo E (Irrecuperable) en todos los créditos según su clasificación y esto vuelve a la cartera total como Perdida o de casi nula posibilidad de recuperación, de allí el resultado en cuanto a recuperaciones en los últimos años.

El saneamiento de cartera es también otro elemento importante a considerar al momento de describir el portafolio de créditos de una institución financiera.

El saneamiento o castigo de créditos, es una figura administrativa que se utiliza cuando un crédito activo es considerado totalmente **irrecuperable**. El saneamiento es perdida para la institución, ya que son créditos que han sido reservados contra las utilidades de la misma, por ende es pérdida total y afecta la liquidez, por lo que se debe ser muy responsable en su uso y aplicación. (PRESTANIC, 2009)

Teniendo en cuenta el informe de créditos saneados al cierre del año 2015, se realizó el siguiente análisis:



Fuente: Informe de crédito saneados – Prestanic Estelí

La mayoría de los créditos saneados se registraron en el año 2010 y su monto asciende a más de U\$200,000.00 (Doscientos mil dólares netos), el impacto que genera tal monto en una cartera de crédito debe ser demasiado considerable en su estabilidad y liquidez. Es importante aclarar que para sanear un crédito se toman en cuenta aspectos cualitativos como cuantitativos del cliente; cualitativo en el sentido de revisar y analizar toda la situación del caso y las posibilidades de recuperación y cuantitativo porque a la hora de sanear un crédito se toma en cuenta el monto del principal adeudado (capital) más los intereses generados (corrientes y administrativos), sin tener en cuenta los intereses moratorios, que en tales casos viene a jugar un papel irrelevante.

Además de que la actual cartera está totalmente vencida, gran parte de sus créditos están también categorizados como saneados, lo que también es una estrategia de las instituciones financieras para limpiar la cartera y bajar los índices de mora, pero en todo caso para Prestanic la mora ya alcanza un monto total del 100%.

Relación entre las políticas de crédito y cobranza y el nivel de recuperaciones.

Hablar de políticas de crédito es referirse a todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. (Calderon Prado, 2005)

Según entrevista realizada al analista de crédito de Prestanic, sucursal Estelí, referente a las políticas de crédito con las que opera la Institución comentaba lo siguiente:

Las políticas de crédito para Prestanic, son todas las normas que deben cumplirse para el otorgamiento de un crédito, siendo ésta de gran importancia porque son la guía a seguir para la buena implementación y colocación de créditos.

La autoridad encargada de elaborar, emitir y autorizar las políticas de crédito de la Institución está conformada por el Concejo de Administración, Junta directiva y gerente general, aunque el Ingeniero Romero no dio respuesta al manifestar los elementos que estas autoridades toman en cuenta para la elaboración de una política crediticia.

Su respuesta también fue nula al abordar el procedimiento que implementa o sigue la Institución para la formulación de políticas.

El analista de crédito de la Institución hace saber que el rendimiento y aplicación de estas políticas crediticias es evaluado de manera mensual por el gerente de sucursal en conjunto con el gerente general de oficina central en Managua.

El analista de crédito considera que entre más adecuada esté una política de crédito a las exigencias que demanda el cliente, sin perder de vista los beneficios para la empresa, mayores serán las colocaciones de créditos, lo que en primera instancia constituye el giro principal de la Institución, comenta que durante el año 2015, no se realizaron colocaciones de crédito, pero en el año anterior se registraron desembolsos dirigidos a la Banca Comunal, donde la competencia era fuerte con

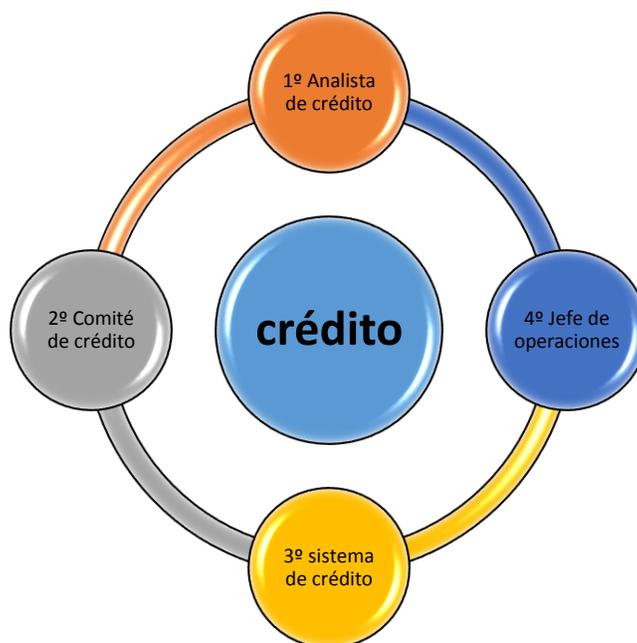
las demás instituciones financieras operantes en Estelí y que muchas veces dejó de formar bancos comunales porque las políticas a implementar eran demasiado estrictas si lo que se quería era atraer al cliente y mantenerlo, en comparación con el resto de empresas que ofertaban este tipo de créditos en la ciudad y todo el departamento de Estelí, menciona que una de las limitantes era el monto, la ubicación geográfica permitida y los días de capacitación se extendían a una semana, lo que a muchos clientes no les parecía y preferían la competencia.

Todo afecto en gran medida el nivel de colocaciones exigidos por semana desde oficina central (al menos dos bancos por semana) y por lo tanto se suspendieron las colocaciones hasta la fecha.

Las políticas de crédito que en su momento implementó, (ya fuese con créditos comunales o individuales) se difundían más que todo de manera oral, aunque que recuerda que sí le facilitaron algunos manuales generales sobre créditos, pero la mayoría de las veces no los utilizó, ya que las orientaciones eran a través de reuniones y publicadas de forma oral.

El proceso que describe para la implementación de políticas de crédito lo hace explicando que los préstamos a desembolsar pasan por varios filtros donde son revisados, el primer filtro es el analista de crédito, luego dicho crédito se somete a comité de crédito donde es analizado siendo este el segundo filtro, después de aprobado el crédito pasa por el área de grabado (en el sistema) que sería el tercer filtro y por último pasa por el jefe de operaciones que sería el cuarto filtro, todos en su conjunto encargados de que el crédito vaya bien soportado y que cumpla con las políticas. Aunque recuerda que por la limitante en el personal de la empresa, los créditos que él desembolsó, solo pasaron por los tres primeros filtros.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO



Fuente: Elaboración propia

Considera que las políticas a implementarse podrían mejorarse en gran manera, para así obtener mejores resultados en cuanto a los objetivos propuestos a nivel de colocaciones, entre las mejoras que plantea menciona:

- Brindar una respuesta más rápida a los clientes
- No hacer tan extensas las charlas pre crédito
- Descentralizar los desembolsos, etc.

Las políticas de crédito consideran, entre otros aspectos, los requisitos que se le piden al cliente para optar a un crédito, La empresa en estudio solicita los siguientes:

- Fotocopia de cédula
- Colilla del Inss
- Carta salarial
- Un fiador
- Garantía

*** Tanto para el deudor como fiador

A la hora de optar el cliente a un crédito la capacidad de pago que éste tiene es un punto muy importante a tener en cuenta, ya que esto indica si el cliente puede manejar o no el monto solicitado y si no, bien se le puede recomendar un monto menor, de acuerdo a su capacidad económica.

Para conocer la capacidad de pago del cliente la empresa tiene como política la aplicación de razones financieras y el realizar un análisis de los ingresos y gastos del cliente, según la información y documentación presentada.

Además de la capacidad de pago del cliente, juega un papel fundamental la garantía presentada para optar al crédito, esto forma parte de las políticas de crédito de la empresa, ya que es el aval que respalda el crédito y una de las 5^ª C que lo forman (Colateral), ésta es uno de los respaldos que tiene la empresa en caso del incumplimiento en el pago del crédito.

El tipo de garantía que se le solicita al cliente, está en dependencia del monto que éste requiera, generalmente se pide para montos mayores a mil quinientos dólares (U\$1, 500.00), además de una fianza solidaria (fiador) y generalmente la garantía se pide que sea hipotecaria.

Los clientes que ya tienen un historial en la empresa, ya son conocidos y según el analista se les trata de distinta manera que un cliente nuevo, a quién hay que conocer.

Además de la capacidad de pago y la garantía se tienen en cuenta otros aspectos para optar a un crédito, entre ellos la empresa considera:

- El carácter del cliente
- Referencias personales (en su barrio o comunidad)
- Referencias laborales (desde su puesto de trabajo)
- El capital con el que cuenta el cliente (ya que este punto orienta si el cliente puede hacerle frente al pago del crédito, agotando una vez la vía ordinaria)

Los requisitos que como política crediticia actualmente considera la empresa para optar a un crédito, el analista de crédito no considera que estén favoreciendo al proceso de colocaciones, ya que en el caso de la banca comunal, el mecanismo es más dilatado que el de la competencia y exige mayores requerimientos.

Los requisitos que como analista considera podrían modificarse para lograr mejores resultados son entre algunos, los siguientes:

- Reducir el número de charlas pre crédito
- Reducir el número de integrantes de los bancos comunales
- Reducir la tasa de interés y comisiones

En el caso de la empresa tiene como ventaja ante la competencia, lo innovador en el sistema de ahorro que se les ofrece a los integrantes de los bancos comunales, ya que éste acumulado se desembolsa después de que el banco cancela su última cuota y la competencia no lo entrega, sino que lo deja como garantía del crédito.

Partiendo de toda la información suministrada por el especialista de la empresa en cuanto a políticas de crédito se refiere, se puede percibir que la implementación de las mismas en el proceso de crédito llevado por la empresa es adecuada en cuanto a su estructura, aunque se perciben varios aspectos que manifiesta el entrevistado en cuanto a mejoras que podrían considerarse y que han afectado el nivel de las colocaciones de créditos.

Si se relaciona el contenido de las políticas de crédito con la actual situación de la cartera de préstamos y el nivel de recuperaciones, es evidente de que algo en su aplicación o contenido no está acorde con los objetivos que persigue la empresa, ya que si las políticas implementadas se perfilan tan completas y adecuadas, su resultado debería traducirse en créditos más estables y por consiguiente en un mayor nivel de recuperaciones.

Si dichas políticas se hubieran implementado a cabalidad y siguiendo los lineamientos ya previamente establecidos en los manuales de crédito que tiene la empresa, los resultados en el escenario que hoy se ve en la cartera de créditos sería diferente.

Por su parte y no menos importante que las políticas de crédito, están las políticas de cobranza las que se definen como: Todos los procedimientos mediante los la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa, con respecto al proceso del cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

Las políticas de cobro son las operaciones que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica” (Canelo Antillón, 2010)

Para entender mejor de qué manera Prestanic trabaja con sus políticas de cobranza, se realizó entrevista al gestor de cobro de sucursal Estelí, persona directamente encargada de asumir estos procedimientos en el trato con los clientes. La información suministrada es de mucha validez y se muestra a continuación:

Para la Institución las políticas de cobro son todas las acciones que se llevan a cabo para recuperar la cartera de créditos, cuando ésta ha presentado motivos ajenos al proceso ordinario de pago y recuperación

Para todas las Instituciones financieras, sean éstas pequeñas o grandes, es de vital importancia la existencia de políticas de cobranza que sirvan de guía y de apoyo a la hora de tratar aquellos clientes que por x o y motivo han quedado mal con el pago de su deuda en la empresa.

Las políticas de cobro implementadas en Prestanic son elaboradas, emitidas y autorizadas por el gerente de sucursal en conjunto con el permiso del gerente general de Prestanic central en Managua. El procedimiento que se sigue para la formulación de estas políticas, el gestor de cobro de la sucursal lo desconoce, alegando que solo maneja lo que está plasmado en el manual de cobranza y recuperación de créditos.

Por lo tanto también desconoce quién es la persona encargada de redactar y formular dichas políticas.

Actualmente considera que la cartera que está atendiendo y sobre la cual está aplicando los procedimientos de cobranza establecidos por la Institución, no le permite obtener los resultados deseados, es una cartera vencida desde hace mucho tiempo y establece que las medidas que se han utilizado ya dieron el efecto que iban a dar.

Es importante tener en cuenta qué políticas implementar, cuándo implementarlas y con qué cliente implementarlas, ya que de esto dependerá en gran medida el nivel de recuperaciones que perciba la empresa por motivo de recuperación de cartera. Si la política no es la adecuada, las recuperaciones de cartera será el reflejo directo de ello y en la empresa actualmente los ingresos por recuperaciones son alarmantemente bajos.

Las políticas de cobranza que implementa la empresa, se transmiten en su mayoría de manera oral, existe, como se mencionaba anteriormente el manual de cobranza y recuperación de cartera, pero la difusión de estos procedimientos ya se maneja en la práctica y si surgen nuevas estrategias los manuales tampoco se actualizan, el que menciona el gestor de cobro, tiene fecha del año 2009

Los procedimientos de cobranza los aplica más que todo el gestor de cobro de la empresa, aunque muchas veces se involucra el gerente de sucursal y el representante legal de la institución, en dependencia del caso a tratar. La supervisión se hace semanal por el gerente de sucursal a través de los planes de trabajo y en visitas en conjunto realizadas con el gestor a los clientes identificados.

Las políticas de cobranza que implementa la empresa actualmente deberían de modificarse en algunos casos como los siguientes:

- Actualizar las políticas ya existentes de acuerdo a las características reales de la cartera de clientes a tratar.
- Adaptar las políticas a la realidad del cliente y su capacidad de pago

- Considerar los plazos y las rebajas establecidas en los arreglos de pago, entre otras...

El efecto que la cobranza está teniendo actualmente en la empresa no es el deseado, ya que las recuperaciones siguen bajas o nulas en el reporte semanal que se envía a oficina central.

Según la temática consultada las políticas de cobranza exigen algunas prácticas estratégicas que contribuyen en gran medida al óptimo desempeño de su funcionamiento, partiendo de la realidad de Prestanic, el gestor de cobro nos informa de qué manera se adaptan estas estrategias a lo que hoy implementa la empresa, y sus respuestas fueron las siguientes:

Con relación a la importancia que tiene capacitar al cliente antes de entregarle el crédito, afirma que es absolutamente necesario, porque se le hace saber al cliente que el dinero desembolsado debe saberlo invertir, que si es para negocios, debe saberlo administrar, esto evitará en gran medida que caiga en mora y se le alteren las cuotas de sus pagos.

Si el cliente cae en mora, la manera que se utiliza en la empresa para conciliar sus cuotas de pago es citarlo a la oficina de sucursal para realizar un arreglo y explicarle de qué manera le sale más fácil ponerse al día.

Para dar respuesta a las quejas de los clientes el mecanismo que se lleva a cabo es el llenado de formato de quejas, mismo que el cliente llena detallando sus puntos de vista y luego este es remitido a oficina Central en Managua y se cita al cliente en ocho días, que es el plazo máximo para tenerle ya una respuesta.

Todo esto se relaciona con las prácticas estratégicas que implementa la empresa para tratar la morosidad antes de que comience, aunque los comentarios al respecto, el gestor los hizo basándose en la cartera actual que está totalmente vencida.

Refiriéndose a la productividad que considera tiene el área de cobranza en la empresa él plantea lo siguiente:

El procedimiento de cobranza aplicado muchas veces se vuelve espontáneo específicamente en el lugar donde se realiza la visita y si se tienen que obviar algunos aspectos del manual, se hace, con el objetivo de obtener los resultados deseados. Manifiesta que el trabajo del gestor de cobro utiliza técnicas más que todo prácticas que dan buenos resultados y uno va aprendiendo en el desempeño del trabajo.

Expresa que no concuerda con la opción de que la empresa contrate una unidad externa de cobranza para realizar el procedimiento de cobro a los clientes en mora, porque esto conllevaría un incremento en los gastos de cobranza y habría que invertir más, quizás los resultados pueden ser mejores, pero no hay que perder de vista que existen créditos en la cartera que son incobrables y no cuentan con suficiente documentos en el expediente de crédito. Comenta.

Como gestor de cobro de la Institución desde hace cinco años, confirma el hecho de no haber recibido ningún tipo de capacitación de cobranza, lo que considera sería una muy útil herramienta para mejorar los resultados y la práctica de la labor realizada, incluso comenta que ni entrega formal de la cartera que maneja se le hizo una vez que ingresó a trabajar en la empresa.

En la Institución se manejaban hace algunos años atrás un buen número de incentivos laborales que motivaban el quehacer de los trabajadores, entre ellos menciona el aporte económico que se recibía por:

- El día del agrónomo
- Día del padre y día de la madre
- Día de cumpleaños
- Día de la mujer
- Día de la secretaria
- Celebración de cumpleaños
- Vacaciones con gastos pagados, etc.

Actualmente solo se recibe incentivo económico por el día del padre y el día de la madre (C\$400.00)

Todo esto resume las estrategias implementadas y no implementadas por la empresa y que tienen que ver con la productividad en el área de cobranza.

Hablando sobre la calidad de la recopilación y manejo de la información con la que cuenta para ejercer su trabajo, nos manifiesta lo siguiente:

La cartera que cobra la caracteriza como difícil, tiene muchos créditos que considera incobrables, y en algunos casos no cuenta con la información que requiere para realizar el proceso de cobranza, ni de los clientes ni de los créditos. La única fuente de información que maneja es el expediente de crédito y éste muchas veces está incompleto, en casos no existe o se ha extraviado. Si busca direcciones no existen, los fiadores no figuran o no existen, cuando tomó el trabajo como gestor no le entregaron cartera de clientes (Solo se le entregó en documentos) y esto ha dificultado mucho el dar con algunos casos. Además comenta que le asignaron la cartera de otra sucursal que ya cerró (El Sauce), está en una zona alejada, donde hay clientes que ya ni existen o están fuera del país, es una cartera con muchas limitantes para cobrar: Caminos malos, alejados, hay días en que no puede visitar muchos clientes porque se atrasa en andarlos buscando según la zona que aparece en el expediente y muchas veces ni da con ellos o la dirección esta incorrecta, incompleta o no existe.

Considera que los oficiales de créditos que en su momento gestionaron los préstamos que ahora él cobra, no tuvieron el debido cuidado de completar información valiosa en cuanto al cliente y que en la actualidad eso lo perjudica mucho para localizar a los involucrados.

Por su parte expresa que tiene acceso a toda la información que requiere para aplicar el proceso de cobranza, (siempre y cuando ésta exista), como manuales, cartera impresa, listado de clientes, direcciones, garantías, expediente de crédito y si solicita alguna información del cliente que esté en sistema se la brindan.

La información con la que él como gestor de cobro cuenta es específicamente el expediente de crédito, el listado de clientes, la cartera en mora y las tablas de pago de los créditos.

La información con la que no cuenta actualmente y considera limita su trabajo, es el hecho de no habersele hecho entrega formal de la cartera que visita en su momento (cliente por cliente de manera personal), esto le afecta mucho para poder localizar

al cliente. Otra limitante es el acceso a algunos lugares, donde sí se sabe habita el cliente, pero son domicilios muy largos y caminos inaccesibles donde no siempre durante el año se puede ingresar, lo que vuelve la cobranza esporádica.

Lo que tiene que ver con las políticas y procesos de recuperación claramente definidos en la Institución, el gestor de cobro expresa lo siguiente:

Como gestor de cobro cuenta con una manual de cobranza y recuperación de créditos, pero no se ha actualizado y debería, ya que no lo hacen desde el 2009.

La cartera de clientes que atiende la tiene dividida de acuerdo al nivel de mora que presenta el cliente, pero expresa que todos los clientes que visita están en mora y con créditos vencidos. Otro mecanismo que utiliza para clasificarla es por el monto que adeuda el cliente, aunque antes la clasificación que se utilizaba era la siguiente:

Clasificación de los clientes según nivel de mora

DIAS DE ATRASO	CLASIFICACION	CARACTERISTICA
0	CLIENTE A	EXCELENTE
01 – 08	CLIENTE B	MUY BUENO
08 – 15	CLIENTE C	BUENO
16 – 30	CLIENTE D	REGULAR
Mayor a 30 días	CLIENTE E	MALO

Fuente: Manual de cobranza y recuperación de créditos – Prestanic Estelí

Pero este modelo de clasificación, según la política de cobranza ya no da lugar en la cartera en mora de la empresa, ya que todos sus clientes se ubican en la escala mayor a los 30 días y hay incluso quienes ya tienen varios años de que su crédito venció.

Otra información con la que como gestor de cobro cuenta, es la factibilidad de la cartera, y como conocedor de los casos se involucra en su elaboración, la realiza en conjunto con el gerente de sucursal cada seis meses, según política de cobranza de la empresa.

La autoridad de dispensa que como gestor de cobro maneja a la hora de abordar al cliente y sus saldos del crédito, se limita a rebajarle la mora y la comisión de seguimiento y en dependencia de la propuesta de pago que le haga el cliente lo cita a oficina de sucursal para que se entreviste con el gerente y ver así si se le puede considerar rebaja de intereses corrientes y principal, lo que a su vez se expone a oficina central en Managua con la gerente de crédito y/o el gerente general, quienes en este caso autorizan en dependencia del monto del crédito, los intereses acumulados, el dinero en efectivo con el que cuenta el cliente para cancelar y el periodo que propone para liquidar su deuda.

Después de analizar la información suministrada por el gestor de cobro en cuanto a las políticas de cobranza implementadas actualmente en la empresa, resulta obvio identificar que la gestión de cobranza sobre la cartera de créditos vencida, no está surtiendo el efecto que se espera, todo esto responde a múltiples factores, como el hecho de estar implementando acciones de cobranza a una cartera que se considera incobrable. Los mecanismos y estrategias efectuados deben actualizarse partiendo de la realidad de mora con la que se enfrenta la empresa y contando con que las recuperaciones percibidas emanan únicamente de los ingresos por pagos que pueda percibirse de los clientes dueños de estos créditos vencidos, saneados e irrecuperables.

El quehacer del gestor de cobro se perfila bastante desalentador y hasta inestable si los resultados no cambian a corto plazo. Si los efectos en recuperaciones no son los esperados es porque las prácticas implementadas no son las adecuadas y éstas deben de ir de la mano con la situación de los créditos y los clientes. Es imposible considerar que lo que queda de esta cartera se va a recuperar en condiciones favorables como se hubiera hecho hace algunos años.

Propuesta de mejoras a las actuales políticas de crédito y cobranza, como estrategia para futuras colocaciones y mejor nivel de colocaciones.

Partiendo del estudio realizado al Fondo Nicaragüense para el desarrollo Comunitario, mejor conocido como Prestanic, en cuanto a la evaluación de las políticas de crédito y cobranza aplicadas en sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera durante el año 2015, es válido señalar algunos elementos que se identificaron durante el proceso de investigación y que pueden contribuir a mejorar la aplicabilidad de dichas políticas y considerar así mejores resultados en relación a la colocación de nuevos créditos, (sean estos individuales o grupales) y recuperación de la actual cartera de créditos en mora.

La institución necesita recordar las ventajas que tiene para su óptimo desempeño el tener políticas bien definidas y estructuradas, ya que en éstas se cimienta el resultado del quehacer del oficial de crédito y el gestor de cobro. Las políticas de crédito y cobro son relativas al desempeño de su gestión. De allí la importancia del contenido, enfoque y estructura de dichas políticas. Entre las ventajas más significativas se pueden citar las siguientes:

- Son la mejor forma de sentar las bases para una cultura de crédito y cobranza con los clientes
- Aportan autoridad y potestad a la gestión profesional de las personas encargadas de llevarlas a cabo.
- Representan el manual de instrucciones para todo el personal y facilitan la formación de nuevos empleados.
- Evitan las actuaciones arbitrarias y las decisiones subjetivas.
- Elimina las condiciones especiales que se le suelen conceder a algunos clientes.
- Crean un consenso en la forma de tratar las operaciones de crédito y cobranza.

Teniendo en cuenta el propósito de plantear mejoras a las actuales políticas de crédito y cobranza, se tomaron como base los siguientes aspectos entresacados de los resultados obtenidos:

Escenario de las Políticas de Crédito:

- Actualmente no se están colocando créditos, los últimos créditos desembolsados fueron en el año 2012 con fondos PRODEL.
- Solo se cuenta con un analista de crédito que en la mayoría de los casos ejerce también el papel de cobrador por falta de colocaciones.
- La situación actual de la empresa está orientada en recuperar y no en colocar créditos.
- La institución cuenta con manuales de políticas y procedimientos para créditos según el rubro, pero no los utiliza, ni los actualiza. Fueron elaborados entre el 2006 y el 2009.
- Las recuperaciones de cartera son producto de la cobranza y no de las colocaciones.
- La empresa ha experimentado las colocaciones individuales (en sus distintos rubros) y grupales (bancos comunales solo para mujeres)

Escenario de las Políticas de cobranza:

- En la empresa labora solo un gestor de cobro que atiende toda la cartera en mora
- La cartera total de la Institución está en mora y vencida.
- Existe como política de cobranza un manual de cobranza y recuperación de créditos, emitido desde el año 2009
- Gran parte de la cartera total vencida se considera irrecuperable. (saneada)
- El gestor de cobro atiende otras carteras como: El Sauce y créditos Banex
- Las recuperaciones efectuadas son productos de arreglos de pago efectuados, donde se rebaja gran parte de los intereses, incluso se dispensa del mismo capital y hasta se congelan saldos para garantizar la recepción del dinero.

Aspectos generales a considerar en la modificación de políticas de crédito y cobranza:

- Actualización de los manuales de crédito y cobro utilizados
- Adecuación de las políticas de crédito y cobranza a la actual situación de la empresa.
- Revisión y actualización de las funciones del personal involucrado (oficial de crédito y gestor de cobro)
- Redefinir la misión, visión y objetivos de la empresa
- Conciliar las políticas de crédito y cobro con los objetivos, misión y visión de la empresa
- Difundir e involucrar a todo el personal.
- Definir el tipo de política que utilizará (Liberales o conservadoras)

Aspectos específicos que se tomaron en cuenta para definir propuestas de mejoras a las políticas de crédito y cobranza:

- Revisión de manuales de crédito y cobranza facilitados.
- Entrevistas realizadas al analista de crédito y gestor de cobro.
- Temática consultada en bibliografía especializada.
- Experiencia laboral después de haber trabajado cuatro años en el Institución.

Las propuestas de mejoras que se plantean, surgen de cada uno de los ítems arriba mencionados y se presentan en el orden del mecanismo implementado en las Instituciones financieras: Primero políticas de crédito y segundo políticas de cobranza. Tomando como base para cada segmento el manual de política suministrado por la Institución para su revisión.

Está de más aclarar que una propuesta se debe entender como lo siguiente:

Ofrecimiento o invitación para hacer una cosa determinada. Oferta, Proposición. Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo.

(Diccionario Manual de la Lengua Española Vox., 2007)

Propuesta de mejoras a las Políticas de crédito

Objetivo de la propuesta: Brindar a la Institución algunas ideas o pautas que puedan complementar el contenido de las actuales políticas de crédito y contribuir de esta forma al mejoramiento de las colocaciones de créditos.

La revisión que se hizo a los manuales de crédito facilitados, refleja que la empresa cuenta con políticas de crédito bien definidas.

El manual de políticas y procedimientos de crédito que se revisó como base para la elaboración de la siguiente propuesta, consta de los siguientes siete capítulos:

Finalidad

Políticas Generales

- Objetivo del crédito
- Mercado del crédito
- Requisitos para ser sujeto de crédito
- Prohibiciones
- Destino del crédito
- Términos y condiciones de los créditos
- De la gradualidad de los montos del crédito
- Refinanciamiento de los créditos
- Límite de financiamiento
- De las Garantías
- Documentación requerida

Procedimientos básicos

- Premisas del proceso de otorgamiento de crédito
- De la promoción del producto
- Análisis y evaluación del crédito
- Aspectos a considerar en el análisis y evaluación del crédito
- Elaboración de la propuesta de crédito
- Aprobación
- Formalización y desembolso

Proceso posteriores al desembolso

- Seguimiento y control del crédito´
- Visitas de los oficiales

Sistema de Recuperaciones

- Acciones después del vencimiento de cuotas
- Comité de mora
- Acciones del asesor legal
- Prorroga
- Reestructuración

Expediente de crédito

- Análisis y evaluación
- Control y seguimiento
- Documentos de orden legal

Atribuciones

- Oficial de crédito
- Gerente de sucursal
- Gerente regional
- Gerencia de crédito
- Área de administración y finanzas
- Asesoría legal
- Área de sistemas
- Gerencia General
- Área de auditoria interna

Se sugiere mejorar y/o incluir los siguientes aspectos:

- Llevar el proceso de análisis y evaluación de créditos en base a los manuales de políticas ya establecidos en la empresa, no de forma oral y/o empírica.
- Actualizar el manual de crédito de manera anual
- Qué se forme un comité de formulación, emisión y autorización de políticas
- Qué una vez elaborado el manual, los integrantes de dicho comité firmen como prueba de su intervención en la elaboración del mismo.
- Que se asigne a una persona o comisión encargada del monitoreo y/o evaluación de la puesta en práctica de estas políticas en base al manual utilizado.
- Brindar capacitación al personal sobre el contenido de los manuales y las especificaciones de las políticas establecidas
- Definir en el manual además de las atribuciones del cargo del personal involucrado, el organigrama del área de créditos de las sucursales.
- Implementar políticas de crédito acorde a la realidad de cada sucursal
- Incluir en las políticas de crédito descuentos por pronto pago a los clientes para adelantar el cobro. Se puede implementar para esta propuesta una tabla con rangos y porcentajes, después de haber realizado previamente un estudio financiero al crédito.

Ejemplo:

Días de adelanto	Monto total adeudado	% de descuento por pronto pago	Total a cancelar
1-5 días	U\$ XXX.XX	X%	U\$ XXX.XX

- Incluir un límite de crédito inicial mínimo que se conceda de inmediato a todos los clientes, con una tasa de interés especial. como mecanismo de incentivo y motivación a la clientela. (Crédito de cortesía)
- Conciliar las políticas de créditos con el sistema de información automatizado que lleva la empresa.
- Establecer políticas de comprobaciones periódicas de la solvencia de los clientes

- Incluir medidas a tomar en cuenta en caso que aparezcan señales de alarma que indiquen cambios en la capacidad de pago de los clientes
- Indicar el procedimiento a seguir de los créditos no retirados ni desembolsados
- Especificar las circunstancias que pueden llevar a la modificación o cancelación de la línea de crédito de un cliente.
- Definir manuales de políticas independientes, según la modalidad del crédito ofertado: Créditos individuales y Créditos comunales.
- El acceso al archivo de los expedientes de los clientes debe ser restringido y contar con el debido proceso para su acceso y manipulación.
- Si se nota que el número de charlas pre crédito, está limitando la demanda de clientes, reducirlas de manera que se aborde en ellas el contenido más importante.
- En el caso de los créditos comunales, implementar políticas más accesibles en cuanto al número de integrantes de los grupos, que uno o dos integrantes que falten para completar, no sea motivo para dejar ir al resto de clientes a la competencia.
- Que las políticas exijan a los oficiales de crédito y a la persona encargada de registrar los créditos en el sistema, el completar fiel y veraz toda la información requerida del cliente (direcciones, número de teléfono, nombres, referencias, etc.) y que esto se cumpla como requisito para ser o no aprobado un préstamo en comité de crédito
- Ordenar los expedientes de créditos cancelados en consecuencia del tipo de cliente, según la categoría (A, B, C, D, F)
- Garantizar que toda la información registrada en el expediente de crédito del cliente, quedé también registrada en el sistema de información computarizado que maneja la empresa.
- Por cada crédito aprobado y desembolsado al mismo cliente, se deberá actualizar su información en expediente de crédito y en el sistema.
- Respetar y hacer cumplir el nivel jerárquico de autoridad ya establecido, al que corresponde la toma de decisiones a la hora de desembolsar los créditos en los comités. Si existe algún cambio deberá actualizarse la política de crédito.

Propuesta de mejoras a las Políticas de cobranza

Objetivo de la propuesta: Brindar a la Institución algunas ideas o pautas que puedan complementar el contenido de las actuales políticas de cobranza y contribuir de esta forma al mejoramiento de las recuperaciones de créditos.

La revisión que se hizo a los manuales de cobranza facilitados, refleja que la empresa cuenta con políticas de cobranza bien definidas.

El manual de cobranza y recuperación de créditos que se revisó como base para la elaboración de la siguiente propuesta, consta de doce capítulos, a continuación se presenta de forma resumida el contenido de cada uno:

Introducción

Objetivos

- Objetivo General
- Objetivos específicos

Mora

- Clasificación de los clientes según nivel de mora
- Tratamiento de los clientes según atraso

Posibles causas que originan mora

- Análisis cuantitativo del crédito
- Elementos de cultura institucional
 - Agilidad en el otorgamiento del préstamo
 - Geográficamente lejos del domicilio
 - Autosostenibilidad y permanencia en el tiempo
 - Formalidad y puntualidad
 - Respeto al cliente
- Relación permanente con el cliente
- Inadecuada selección geográfica o de mercado
- Falta de seguimiento oportuno de los créditos en mora
- Violación a la normativa crediticia

- Deficiente supervisión y seguimiento
- Falta de estrategia de atención al cliente
- Olvido del fiador
- Variables incontrolables

Criterios de seguimiento de cartera para prevenir la mora

- Asignación por zona geográfica y número de clientes
- Recursos necesarios para una debida gestión
- Visitas oportunas de prevención

Control administrativo de la mora

- Número de visitas
- A quién se ha visitado
- Acuerdos realizados
- Medios de cobranza utilizados

Diferentes tipos de medios utilizados en las gestiones de recuperación

- Cartas o avisos de cobro
 - Cartas preventivas de cobro
 - Cartas de cortesía y cobro
 - Cartas de presión y de cobro
 - Cartas citatorias
 - Cartas de traslado al departamento legal
- Visitas personalizadas
 - Preventiva de cobro
 - Visita recordatoria de cuota vencida
 - Visita de cobro
 - Visita de recuperación
 - Visita de aviso pre-judicial

Instrumentos administrativos de recuperación

- Prorroga
- Reestructuración
 - Sujeta a evaluación
 - Única reestructuración
 - Aprobación y formulación
 - Debe darse bien condicionada
 - Debe ser sujeta de un seguimiento estricto
 - Pago de intereses
- Asunción de adeudos
- Dación en pago
- Saneamiento
- Otras formas de recuperación de adeudos

Manejo de los bienes dados en garantía temporal o adjudicados

Costo de la mora

- Tasa de interés moratorio
- Costo de llamadas y visitas
- Recuperaciones vía gestión de gestor de cobro
- Recuperaciones vía cobro judicial

Normativa para manejo de pagos o abonos

Anexos

- Modelos de carta o avisos de cobro

Se sugiere mejorar y/o incluir los siguientes aspectos:

- Llevar a cabo el proceso de cobranza en base a los manuales de políticas ya establecidos en la empresa, no de forma oral y/o empírica.
- Actualizar el manual de cobranza de manera anual
- Qué se forme un comité de formulación, emisión y autorización de políticas
- Qué una vez elaborado el manual, los integrantes de dicho comité firmen como prueba de su intervención en la elaboración del mismo.
- Que se asigne a una persona o comisión encargada del monitoreo y/o evaluación de la puesta en práctica de estas políticas en base al manual utilizado.
- Brindar capacitación al personal sobre el contenido de los manuales y las especificaciones de las políticas establecidas
- Definir en el manual además de las atribuciones del cargo del personal involucrado, el organigrama del área de cobranza de las sucursales.
- Implementar políticas de cobranza acorde a la realidad de cada sucursal
- Incluir en las políticas de cobranza modelos de arreglos de pago que puedan establecerse con los clientes, según el monto total adeudado, el estado del crédito, y el período de vencimiento, especificando nuevos plazos, nuevas cuotas y nuevas dispensas.
- Incluir un límite de dispensa inicial máxima que se conceda de inmediato a todos los clientes en mora. (Como incentivo para que el cliente considere y haga lo posible por cancelar su deuda) Si en la práctica están dispensando los intereses moratorios, otros cargos e incluso parte del principal, dejar plasmado este procedimiento en una política de cobranza a seguir para futuras situaciones similares.
- Conciliar las políticas de créditos con el sistema de información automatizado que lleva la empresa.
- Definir manuales de políticas independientes, según el estado del crédito y si nivel de mora.
- La utilización de algún tipo de cobertura a los riesgos crediticios mediante un seguro de crédito y el tipo de cobertura que se va a utilizar.

- Especificar las modalidades y canales de cobro que se van a utilizar en dependencia de la zona, el tipo de cliente, el tipo de crédito y el monto adeudado.
- Establecer criterios en el sistema de información para bloquear solicitudes o pedidos cuando el riesgo se halle excedido.
- Las normas para actuar ante impagos, devoluciones o retrasos.
- Establecer los intereses de mora y gastos de recobro que se cargarán a los deudores.
- Especificar las condiciones y/o características para considerar moroso a un deudor.
- Definir los criterios para decidir cuándo se pasa a asesoría jurídica un expediente de moroso.
- Incluir normas de actuación especiales y/ extraordinarias de cobranza para los créditos incobrables (INC)
- Dividir la cartera en mora por zonas y contratar a personal suficiente y capacitado para atenderla, teniendo el debido cuidado de entregar formalmente y de manera personal la cartera de clientes al gestor de cobro.
- Actualizar las cartas de cobro utilizadas en dependencia del tipo de crédito y situación del cliente.
- Asumir la responsabilidad de lo detallado en dichas cartas, llevar a la práctica todas las especificaciones hechas al cliente.
- Implementar un expediente de cobranza donde se pueda registrar de forma independiente el proceso de cobro llevado a cabo con el cliente, distinto al que se lleva en el expediente de crédito (visitas realizadas, notificaciones, cartas entregadas, arreglos de pago establecidos, situación del crédito, etc.)
- El acceso al archivo de los expedientes de los clientes debe ser restringido y contar con el debido proceso para su acceso y manipulación.

De manera general también se propone a la Institución la siguiente estructura de pasos a seguir para la creación, formulación, aprobación y emisión de políticas de crédito y cobranza:

- Antes de crear una política de crédito y cobranza, primero deberá de contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es la misión?
¿Cuáles son los objetivos?
¿Quién tiene responsabilidades específicas en el departamento de crédito y cobranza, y cuáles?
¿Cómo será evaluado el crédito?
¿Cómo se manejará la cobranza?
¿Cuáles son los términos de crédito?
¿Qué tipo de clientes tiene?
¿Cuál es el período en que prescribe la acción legal en su país?

- Las 6 partes de una política de crédito y cobranza



- **Misión**

La parte más importante de una política de crédito es la definición de la misión en su departamento. Básicamente es definir qué se desea lograr y el por qué existe. La misión proporcionará la base o contexto sobre las cuales las políticas se formularán.

Por ejemplo, una misión podría redactarse de la siguiente manera:

El Departamento de Crédito es responsable de mantener una alta calidad en sus colocaciones. Es nuestra política el proporcionar crédito a todos los posibles solicitantes. El Departamento de Crédito intentará descartar a los clientes que resultaran en una morosidad obvia. Vamos a proporcionar mecanismos flexibles para proteger nuestros recursos sin poner en peligro la imagen y liquidez de la Institución.

- **Objetivos**

Los metas son lo que se desea lograr; lo que usted quiere que su política de crédito o cobranza logre para para su empresa.

Puede escribir un conjunto específico de objetivos numéricos de la siguiente manera:

Nuestros objetivos son limitar la morosidad al ____% de los créditos totales, y la antigüedad de cobranza no mayor al ____% más allá de 60 días. Revisar todos los límites de crédito de más de \$ _____. También vamos a reducir los costos del departamento de crédito en \$ _____.

También puede manejar el enfoque de escribir objetivos generales:

- Todos los clientes con 15 días de mora serán contactados por correo electrónico.
- Todos los clientes con 20 días de mora serán contactados por teléfono.

- **Responsabilidad y Límites**

En el área de crédito y cobranza, usted debe saber qué está haciendo cada quién y quién está tomando las decisiones. Si se define correctamente, se establece el papel y la autoridad de cada individuo; cuando la responsabilidad y límites están

bien delimitados por consecuencia se elimina la duplicación de esfuerzos y se evitan disputas entre departamentos.

¿Qué pasa si un cliente de repente empieza a pagar tarde y el gerente de crédito no quiere autorizarle más préstamos, pero el oficial de crédito quiere que la solicitud sea autorizada? ¿Quién resuelve el conflicto? O tal vez uno de sus mejores clientes no responde a los esfuerzos de cobranza interna y el crédito tiene 90 días de mora. El gestor de cobro desea enviar la cuenta a una agencia de cobranza externa o abogado, pero el gerente de sucursal no comparte su opinión. ¿Cuál es la forma de resolver esta situación?

A continuación un ejemplo:

El oficial de crédito reporta en comité de crédito las solicitudes al gerente de sucursal. El Gerente de sucursal podrá establecer límites de otorgamiento de crédito de hasta \$ _____; límites superiores a esto deben de ser aprobados por la Gerencia de crédito en Oficina Central. Límites mayores a \$_____ deberán de ser aprobados por el Gerente General en Oficina Central.

En el caso de que una solicitud esté detenida debido a problemas de crédito, el Gerente de sucursal debe revisar la situación con el Gerente de Crédito y con el oficial de crédito. Si el consenso no puede ser alcanzado, la situación va a ser remitida al Gerente General para tomar una decisión.

Cuando el gestor de cobro recomiende el uso de una agencia de cobranza o abogado antes de los 60 días de vencimiento del crédito, el Gerente de crédito autorizará tales solicitudes firmando cada asignación.

Cuando un cliente tenga más de 60 días de vencimiento, el Gerente de Crédito está facultado para asignar la cuenta a una agencia de cobranza o abogado.

- Jerarquías de autoridad para desembolso definidas:

Oficial de crédito / No autoridad

Gerente de sucursal / Hasta \$ _____

Gerente de crédito / Hasta \$ _____

Gerente General / Hasta \$ _____

- **Evaluación de crédito**

La evaluación de crédito es fundamental para la función del departamento. Minimizar los riesgos, proteger y maximizar los márgenes de utilidad da inicio a partir de una buena evaluación de un cliente potencial.

Un ejemplo podría ser el siguiente:

El oficial de crédito obtendrá una solicitud de crédito de cada cliente. Ésta contendrá dos referencias personales y dos laborales. (A manera de citar solo alguno de los tantos requisitos a evaluar)

Después de llamar a las referencias, el oficial de crédito, en conjunto con el gerente de sucursal, en comité de crédito, determinará si el cliente ha demostrado la capacidad para pagar el préstamo al que desea optar. Si es así, se le asignará un límite de crédito.

Este límite de crédito no debe ser superior al mayor reportado por sus referencias y capacidad de pago. Si una cantidad es más alta es necesario que el departamento de crédito ordene un reporte crediticio para examinar más a fondo la solicitud.

Dicho préstamo será ordenado con un costo no mayor de \$ _____.

Para los límites de más de \$ _____, también se obtendrá un estado financiero, el cual deberá de ser compartido con el Gerente de Crédito y Gerente General para su revisión y aprobación del límite.

Los límites para el historial de clientes serán periódicamente revisados, cada seis meses. Si la experiencia de pago con la Institución se retrasa más allá de 30 días será informado el Gestor de cobro para ejercer el debido proceso de cobranza y al Gerente de sucursal quien podrá revocar el límite.

Es importante establecer un procedimiento consistente para que todos los clientes potenciales sean tratados por igual.

- **Término de crédito**

Es importante no tener ninguna confusión sobre cuándo el crédito debe de ser cobrado. Los términos del crédito deben de incluir no sólo de manera general los términos de cobro, sino también deben de incluir los factores requeridos para mantener la oportunidad de optar a los préstamos ofertados, pero también para cancelarlos. Ejemplo:

La dirección de crédito ha establecido que las condiciones de espera para el cobro sean de _____ días, y se espera que todos los clientes con créditos activos paguen sus cuotas dentro de este período. (Siguiendo claro está el plan de pago establecido para cada préstamo y cada cliente)

Todas las cuotas con un vencimiento de _____ días empezarán a generar intereses moratorios del ___% mensual, iniciando al día _____ de la fecha del plan de pagos.

Quejas por cobros deberán de ser presentadas por escrito al Gerente de sucursal dentro de los primeros 10 días a partir de la presentación de la notificación.

La oportunidad de crédito para clientes con cuotas vencidas de más de 45 días, será congelada hasta que el pago de las cuotas vencidas sean cubiertas en su totalidad.

- **Cobranza**

La cobranza es una parte inevitable del crédito en Instituciones Financieras, ya que siempre existirán clientes que no realicen sus pagos dentro de los términos autorizados.

Su política deberá de contar con las fases fundamentales de la cobranza: las gestiones internas de cobranza, las externas y/o litigio.

Una política de cobranza es el conjunto de procedimientos que una empresa utiliza para asegurar la recuperación de sus créditos vencidos. Normalmente sistematiza los pasos requeridos para recuperar el préstamo antes de litigio por la vía judicial. Incluye:

- Los tiempos en que el cliente debe de ser contactado,
- Cómo debe de ser contactado,
- Cómo resolver las disputas,
- Cuándo son necesarias las gestiones externas,
- Tiempos de asignación a una agencia de cobranza para su cobro extra-judicial,
- Tiempos de asignación a un abogado para su litigio por la vía judicial o quebranto fiscal.

Normalmente la cobranza en una Institución Financiera se realiza internamente, a menos que se tenga un contrato con una agencia de cobranza administrativa. La asignación de créditos vencidos a una agencia de cobranza tiene varios beneficios entre los que se encuentran: experiencia en la recuperación de cartera vencida; gastar menos tiempo y recursos para contactar a los clientes con llamadas telefónicas, y comunicados, y respondiendo y documentando cada promesa y cada plan de pagos negociados; Evita el proceso de reportar a escritorios de información crediticia.

Ejemplo de política de cobranza:

El departamento de cobranza es responsable de la gestión cobranza. Los comunicados y estados de cuenta complementarán las llamadas de cobro vía telefónica. Se informará al personal crédito de los problemas de cobro.

En algunos casos el personal de crédito y cobranza visitarán clientes. Si no se pueden hacer arreglos de pago adecuados, el departamento de crédito puede retener nuevas solicitudes de préstamos relacionadas.

El Departamento de Cobranza determina si una cuenta no es cobrable por estos medios. Cuentas incobrables por lo general incluyen bancarrotas, y clientes que no responden a las actividades normales de recolección. En tales casos, las cuentas se turnarán a agencia de cobranza, o abogado.

El proceso autorizado es el siguiente:

1. ___ días antes de que la cuota o crédito incurra en vencimiento: Se enviará un correo electrónico agradeciéndole por ser nuestro cliente y se le recordará que tiene un vencimiento de pago en los próximos ___ días.
2. ___ días después del vencimiento: Se contactará por teléfono al cliente para recordarle sobre el saldo vencido.
3. Si el cliente es local y el saldo del crédito es mayor a \$____ se considerará ir a visitarlo para discutir su cuenta.
4. ___ días después de la llamada [2]: Se enviará un comunicado más enérgico recordando el saldo y fecha del vencimiento de su crédito y de los gastos adicionales en que se está incurriendo con motivo del vencimiento.
5. ___ días después del comunicado [4]: Se enviará un comunicado al cliente. Si el saldo del Préstamo es mayor a \$____, se le informará que su situación ha sido asignada a gestión de cobranza centralizada en Oficina Central. La cuenta deberá de ser asignada a la gestión de cobranza de Oficina Central el mismo día en que sea notificado el cliente.

6. ____ meses después del comunicado [5] y asignación a Oficina Central: El crédito debe de ser definido para determinar si será recuperado, si será reportado como quebranto fiscalmente, o si se continuarán las gestiones a través del litigio por la vía judicial.

Litigio y quebranto fiscal:

7. Si el saldo del préstamo es mayor a \$____, la cuenta siempre será asignada para litigio cuando la cuenta cumpla ____ días de vencida.

8. Si el saldo del adeudo es mayor a \$____ pero menor a \$____, la cuenta siempre será asignada para litigio si el Préstamo está respaldado a través de las garantías correspondientes al caso.

9. Si el saldo del Préstamo es menor a \$____, la cuenta siempre deberá de ser declarada como pérdida, y declarar el quebranto fiscal.

Esta política será revisada una vez al año.

Aprobaciones de política:

Gerente General

Gerente de Crédito

Gerente de sucursal

VII. CONCLUSIONES

Los datos obtenidos y analizados en relación a la actual situación del área de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí, llevan a concluir lo siguiente:

- La mayoría de los créditos que conforman actualmente la cartera están dirigidos al sector agrícola, lo que ha repercutido de forma significativa en su recuperación, por ser créditos con características especiales en plazo y modalidad de pago, ya que los clientes que se financian con este tipo de crédito incurrían a veces en situaciones fortuitas que afectan directamente su liquidez.
- La falta de colocaciones de créditos durante el año 2015, responde a la ausencia de fondos disponibles por parte de la empresa para financiar a sus clientes, lo que está estrechamente relacionado con el nivel de las recuperaciones que no contribuye a llevar a cabo tal cometido y esto a venido afectando directamente la situación económica de la empresa y su estabilidad como negocio en marcha.
- El monto de las recuperaciones, es el resultado de la gestión de cobranza aplicada a los clientes que forman la actual cartera y básicamente está conformada por los arreglos de pago establecidos y las cancelaciones hechas por los clientes después de una serie de dispensas autorizadas. El mayor monto recuperado se dirige al principal (capital) del crédito y la recuperación de los intereses es mínima, lo que afecta directamente las utilidades que pueda percibir la empresa.

Considerando la documentación revisada en cuanto a la estructura del portafolio de créditos de la empresa, se deduce lo siguiente:

- El portafolio de créditos que actualmente administra la sucursal de Estelí, está completamente vencido, cuenta con 169 clientes en categoría E, según los niveles de mora manejados por la empresa. Presenta una mora del 100%, lo que genera un riesgo crediticio del mismo porcentaje, esto se traduce como cartera irrecuperable, según la norma sobre gestión de riesgo crediticio aplicada a Instituciones de Microfinanzas.
- La oportunidad de recuperación se vuelve escasa al considerar la factibilidad de cartera y comprobar que la mayoría de los clientes que la conforman están en situación de poder pagar su deuda, pero no querer hacerlo, lo que genera mayor inestabilidad financiera y agotamiento de los recursos disponibles en la gestión de cobranza.

Tomando en cuenta la relación que debe existir entre las políticas de crédito y cobranza con las recuperaciones en la empresa, se pudo inferir en lo siguiente:

- Las políticas de crédito no están siendo implementadas actualmente por la falta de colocaciones, esto incide directamente en el nivel de recuperaciones por no contar la empresa con ingresos reales y seguros que pueda invertir en el financiamiento de créditos.
- Las políticas de cobranza que se están aplicando no coinciden con el resultado esperado por la empresa en cuanto a recuperaciones, ya que la cartera de créditos sobre las cual se realiza la gestión de cobro está totalmente vencida y se considera en su mayoría irrecuperable, los clientes visitados aunque poseen la capacidad de pago para cancelar sus deudas, no cuentan con la disponibilidad de hacerlo y esto dificulta las estrategias de cobranza que puedan aplicarse.

VIII. RECOMENDACIONES

Habiendo analizado los resultados obtenidos sobre la estructura del área de crédito y cobranza, la composición del portafolio de préstamos y la aplicación de políticas crediticias y de cobro en Prestanic sucursal Estelí, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Que los oficiales de crédito cumplan a cabalidad con las políticas crediticias que fije la Institución, a la hora de estructurar nuevos créditos, especialmente con aquellos préstamos que por su naturaleza se tornen más vulnerables en su recuperación, soportando para éstos la documentación necesaria y las garantías reales que cubran el rescate del desembolso si se presentasen situaciones con el cliente, que puedan afectar su capacidad de pago.
- La Gerencia General y la Gerencia de Crédito en oficina central, basados en su experiencia, habrán de diseñar planes estratégicos a corto plazo que puedan dar paso a nuevas colocaciones de créditos en sucursal Estelí, atendiendo bajo la modalidad individual el sector de Microempresa, que es uno de los más demandados en el departamento y presenta mayor estabilidad en cuanto a recuperación, pudiendo realizarse desembolsos por montos pequeños acorde a la actual situación de la empresa, todo esto con el fin de garantizar el giro principal de la Institución y recuperar poco a poco su estabilidad económica.
- A las personas involucradas en el proceso de elaboración, autorización y emisión de políticas de crédito y cobranza para la empresa, se sugiere la pronta actualización de las mismas, acorde a la realidad actual que presenta la Institución en cuanto a su situación económica, para de esta manera alcanzar los resultados deseados en cuanto a la recuperación de la actual cartera de créditos

- A los gestores de cobro les compete la gestión de cobranza dentro de la empresa, para ello es preciso que cuenten con toda la información necesaria de los clientes que visitan, que hagan uso de un manual de políticas de cobro actualizado conforme al tipo de crédito que atienden y que se les garantice la capacitación laboral pertinente que les permita realizar una mejor gestión y obtener mejores resultados.
- La empresa pudiera considerar la posibilidad de formar comisiones de monitoreo y evaluación entre sus empleados de mayor prestigio y confianza, para supervisar las gestiones tanto de crédito como de cobranza aplicadas en las sucursales, avalando a través de este procedimiento la óptima y adecuada aplicación de dichas políticas y mitigando a su vez el riesgo crediticio ante futuras colocaciones de créditos.
- Al personal competente y autorizado de sucursal Estelí, le corresponde tomar en cuenta, si así lo considera conveniente, la propuesta de mejoras a las actuales políticas de crédito y cobranza que se plantea en esta Tesis, partiendo del estudio sistemático realizado y considerando a su vez el conocimiento y experiencia del personal con el que cuenta para la conciliación de dichas políticas y la actual situación de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/>

(s.f.). Obtenido de <http://www.utilidad.com/economia>

Acción InSight. (26 de noviembre de 2008). Obtenido de <http://www.accion.org/insight>.

Altamirano Talavera, N. J., Herrera Gutiérrez, M. L., & Parrilla Arostegui, G. Y. (2015). *Administración de riesgo crediticio en el proceso de recuperacion de cartera*. Estelí: Farem Estelí.

Añez, M. (24 de junio de 2001). *Aspectos básicos del análisis de créditos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>

Calderon Prado, R. (Octubre 16 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Administración, Analisis y Politicas de Credito: <http://www.gestiopolis.com/>

Campoverde Vélez, F. (04 de febrero de 2008). *Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/>

Canelo Antillón, G. (01 de diciembre de 2010). *Cobranza efectiva*. Obtenido de <http://cobranzaefectiva.blogspot.com/>

Cervantes Sanabria, S. (2008). *Compilación de Contabilidad Agropecuaria*. Managua: Unan Managua.

Credito y Cobranza. (s.f.). Obtenido de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/>

Definición . de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/>

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/>

Elkin David. (03 de julio de 2013). *Planes de Cobranza*. Obtenido de <https://www.blogger.com/next-blog?navBar=true&blogID=634237668354132200>

Fondo Nicaraguense para el desarrollo comunitario. (s.f.). *Prestanic*. Obtenido de http://www.prestanic.org.ni/proyectos_nuevos.html

Formas de pago internacional. (02 de Marzo de 2008). Obtenido de <http://uvmsurlicifp08.blogspot.com/>

- Gómez, G. R. (1996). Introducción a la Investigación cualitativa. En G. R. Gómez, *Metodología de la Investigación cualitativa* (pág. 32). Granada España: Aljibe.
- González Martínez, Á., & Martí Peña, R. (s.f.). *Procedimiento para el análisis y evaluación de los créditos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- Hernández Corrales, L., Meneses Cerón, L. Á., & Benavidez, J. (2005 de septiembre de 2005). *Universidad Icesi*. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/180/html
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Intagon Web, SA de CV .
- Importancia. Una guía de ayuda*. (s.f.). Obtenido de ... de Importancia: <http://www.importancia.org/credito.php>
- Lanzagorta, J. (04 de Mayo de 2015). *El Economista*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/>
- Marce Alfonso. (16 de mayo de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/user/6ww7e4vkiast/>
- Normas jurídicas de Nicaragua. (09 de junio de 2011). *Ley de fomento y regulación de las microfinanzas*. Obtenido de https://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_7eSsjNHNAhXkpYMKHUjHCRYQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Flegislacion.asamblea.gob.ni%2FNormaweb.nsf%2F4c9d05860ddef1c50625725e0051e506%2F32ece460ccfd07b506257910005c821
- Normas Jurídicas de Nicaragua. (07 de Octubre de 2013). *Norma sobre gestión de riesgo crediticio para Instituciones de Microfinanzas*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni>
- Orellana Vásquez, R. (10 de Diciembre de 2011). *Gestión financiera a corto plazo*. Obtenido de <https://www.blogger.com/next-blog?navBar=true&blogID=6608717569449280502>
- PRESTANIC. (2009). Manual de cobranza y recuperación de créditos. Managua.
- Quilcate, J. (21 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://jorgequilcate.com/portal/>

Rivas, R. (07 de julio de 2013). *Políticas de crédito y cobranza*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/>

Soza, L. A. (19 de Octubre de 2010). *Saneamiento*. Obtenido de <http://www.proz.com/>

Utilidad. (s.f.). Obtenido de <http://www.utilidad.com/economia>

V, C. (07 de febrero de 2014). *Políticas de crédito y Cobranza*. Obtenido de <https://creditoycobranza.wordpress.com/>

Zúñiga Chavarría, L. (1987). *Crédito Corporativo*. San José: Universidad Estatal a distancia.

ANEXOS

Anexo N° 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN-Managua.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI.
FAREM-Estelí.**

ENTREVISTA I

Soy estudiante de la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría, segunda edición, y estoy realizando mi Tesis de investigación enmarcada en la “Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015”, por lo que necesito de su valiosa colaboración con la presente entrevista.

Cargo: Analista de crédito – Prestanic Estelí.

- **Objetivo:** Describir la actual situación del área de **crédito** y cobranza de Prestanic sucursal Estelí

12. Describa brevemente ¿Cuál es el perfil de su cargo en la empresa?
13. ¿Cómo define el análisis de un crédito? (Se hace antes del financiamiento)
14. ¿Cómo define la evaluación de un crédito? (Se hace después del financiamiento)
15. ¿Cuál es el proceso del analista de crédito? Describa brevemente el proceso.
16. ¿Las solicitudes de crédito se hacen de forma verbal o escrita?
17. ¿Qué parámetros o indicadores toma en cuenta para recomendar un crédito?
18. ¿Qué sistema o programa de análisis existe en la organización para fortalecer y/o agilizar el proceso?
19. ¿Cuáles son los principales aspectos cualitativos que conlleva el proceso de análisis de crédito?
20. ¿Quiénes integran los comités de crédito?
21. ¿Cuáles son las facultades resolutivas?
22. ¿Cuáles son los principales elementos que toman en cuenta los comités para aprobar o denegar un crédito?

Fecha de aplicación: _____ **Sello y Firma:** _____

Anexo Nº 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN-Managua.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI.
FAREM-Estelí.**

ENTREVISTA II

Soy estudiante de la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría, segunda edición, y estoy realizando mi Tesis de investigación enmarcada en la “Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015”, por lo que necesito de su valiosa colaboración con la presente entrevista.

Nombre y cargo: Gestor de cobro – Prestanic Estelí.

- **Objetivo:** Describir la actual situación del área de crédito y **cobranza** de Prestanic sucursal Estelí
1. Describa brevemente ¿Cuál es el perfil de su cargo en la empresa?
 2. ¿Cómo define el proceso de cobranza para la empresa?
 3. ¿Qué tipo de clientes, créditos o casos son los que usted monitorea?
 4. ¿Qué estrategias utiliza para establecer contacto con los clientes?
 5. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para calificar y diagnosticar con qué tipo de cliente está tratando?
 6. ¿Qué tipo de alternativas de pago ofrece a sus clientes?
 7. ¿Qué mecanismos utiliza para comprometer a sus clientes y llegar a un arreglo de pago?
 8. ¿Qué documentos soportan su gestión de cobranza y de qué manera son registrados?
 9. ¿Con qué periodicidad le da seguimiento a sus casos? Ejemplifique
 10. ¿Qué tipo de acciones intensivas aplica cuando el cliente no responde al proceso de cobranza ordinario?
 11. ¿Qué elementos toma en cuenta del cliente y del crédito para considerarlo como un caso perdido?

Fecha de aplicación: _____ **Sello y Firma:** _____

Anexo Nº 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN-Managua.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI.
FAREM-Estelí.**

ENTREVISTA III

Soy estudiante de la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría, segunda edición, y estoy realizando mi Tesis de investigación enmarcada en la “Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015”, por lo que necesito de su valiosa colaboración con la presente entrevista.

Cargo: Analista de crédito – Prestanic Estelí.

- **Objetivo:** Explicar la relación entre las políticas de **crédito**/cobranza y el nivel de recuperaciones durante el año 2015

Criterios para establecer políticas de crédito

1. ¿Qué son las políticas de crédito para Prestanic?
2. ¿Considera importante la existencia de políticas de crédito en instituciones financieras? ¿Por qué?
3. ¿Quién elabora, emite y autoriza las políticas de crédito?
4. ¿Qué aspectos toman en cuenta para la formulación de una política de crédito?
5. ¿Qué procediendo se sigue para la formulación de las políticas de crédito?
6. ¿Qué personal de la empresa es encargado de redactar o formular las políticas de crédito?
7. ¿Quién evalúa el rendimiento y aplicación de las políticas de crédito y cada cuánto tiempo?
8. ¿Considera adecuadas para la empresa y su situación actual en recuperaciones las políticas de crédito aplicadas?
9. ¿Cómo relaciona las políticas de crédito aplicadas con el nivel de recuperaciones que registra la empresa?
10. ¿De qué manera se difunden las políticas de crédito dentro de la empresa?
¿Oral o escrita?
11. ¿De qué forma se implementan las políticas de crédito y quién se encarga de controlar y supervisar dicha implementación?
12. ¿Qué mejoras considera se pueden aplicar a las políticas de crédito que actualmente implementa la institución con sus clientes?

Criterios para el otorgamiento de créditos

1. ¿Qué requisitos solicitan a los clientes para optar a un crédito?
2. ¿Qué relevancia tiene para el otorgamiento de un crédito la capacidad de pago que tiene el cliente?
3. ¿Qué estrategias aplica la empresa para conocer y medir la capacidad de pago de un cliente?
4. ¿Qué relevancia tiene para el otorgamiento de un crédito la garantía que ofrece el cliente al momento de solicitar un crédito?
5. ¿Qué tipo de garantías solicita a los clientes para optar a un crédito? ¿De qué depende el tipo de garantía solicitada?
6. ¿Qué proceso utilizan con los clientes fijos y los nuevos clientes a la hora de solicitar un crédito? ¿Es el mismo? Explique
7. Además de la capacidad de pago y las garantías ¿Qué requisitos consideran de vital importancia a la hora de optar a un crédito?
8. ¿Considera que los requisitos actuales para optar a un crédito favorecen el proceso de colocaciones en relación a la competencia?
9. ¿Cómo analista de crédito que requisitos considera pueden modificarse para aumentar la demanda de clientes?
10. ¿Qué ventajas considera tienen sobre Prestanic las demás Instituciones financieras que ofertan créditos?

Fecha de aplicación: _____ **Sello y Firma:** _____

Anexo Nº 4



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN-Managua.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI.
FAREM-Estelí.**

ENTREVISTA IV

Soy estudiante de la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría, segunda edición, y estoy realizando mi Tesis de investigación enmarcada en la “Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015”, por lo que necesito de su valiosa colaboración con la presente entrevista.

Cargo: Gestor de cobro – Prestanic Estelí.

- **Objetivo:** Explicar la relación entre las políticas de **crédito/cobranza** y el nivel de recuperaciones durante el año 2015

Criterios para establecer políticas de cobranza

1. ¿Qué son las políticas de cobranza para Prestanic?
2. ¿Considera importante la existencia de políticas de cobranza en instituciones financieras? ¿Por qué?
3. ¿Quién elabora, emite y autoriza las políticas de cobranza?
4. ¿Qué aspectos toman en cuenta para la formulación de una política de cobranza?
5. ¿Qué procediendo se sigue para la formulación de las políticas de cobranza?
6. ¿Qué personal de la empresa es encargado de redactar o formular las políticas de cobranza?
7. ¿Considera adecuadas para la empresa y su situación actual en recuperaciones las políticas de cobranza aplicadas?
8. ¿Cómo relaciona las políticas de cobranza aplicadas con el nivel de recuperaciones que registra la empresa?
9. ¿De qué manera se difunden las políticas de cobranza dentro de la empresa? ¿Oral o escrita?
10. ¿De qué forma se implementan las políticas de cobranza y quién se encarga de controlar y supervisar dicha implementación?
11. ¿Qué mejoras considera se pueden aplicar a las políticas de cobranza que actualmente implementa la institución con sus clientes?
12. ¿Cómo valora el efecto de las políticas de cobranza aplicadas? ¿Es el deseado?

Prácticas estratégicas

1. Estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience

- 1.1. ¿Considera efectiva la capacitación de los clientes en cuánto a la importancia de mantenerse al día y evitar los gastos por cobranza?
- 1.2. ¿De qué manera se concilian mutuamente las cuotas de los pagos con los clientes en mora?
- 1.3. ¿Qué mecanismo se lleva a cabo para decepcionar y dar respuesta a las quejas de los clientes?

2. Alta productividad en el área de cobranza

- 2.1. ¿Considera que el procedimiento de cobranza que aplica la empresa es el adecuada o daría mejores resultados el aplicar un procedimiento a cargo de una unidad externa especializada?
- 2.2. ¿Es capacitado el personal de la empresa? ¿Quién lo capacita y con qué frecuencia?
- 2.3. ¿Cuenta el personal con algún tipo de incentivo laboral actualmente? Mencione algunos

3. Calidad de la recopilación y manejo de información

- 3.1. ¿Considera suficiente la información con la que cuenta de sus clientes para aplicar el proceso de cobranza?
- 3.2. ¿Tiene acceso a toda la información que requiere para el proceso de cobranza?
- 3.3. ¿Con qué tipo de información cuenta?
- 3.4. ¿Qué información considera le hace falta y no maneja? ¿Limita esto su trabajo y sus resultados? ¿Por qué?

4. Políticas y procesos de recuperación claramente definidos

- 4.1. ¿Conoce o cuenta con algún manual donde se especifiquen las políticas de cobranza aplicadas en la empresa?
- 4.2. ¿De qué manera tiene dividida su cartera de clientes en mora?
- 4.3. ¿Cuenta con información sobre la factibilidad de la cartera? ¿Se involucra usted en su elaboración? ¿Cada cuánto se elabora este tipo de informe?
- 4.4. ¿Posee la autoridad para ofrecer opciones y alternativas de pago a sus clientes? Ejemplifique.

Fecha de aplicación: _____ Sello y Firma: _____

Anexo Nº 5

Carta de solicitud para validación de instrumentos

MSc. Roger Moreno
Docente – Farem Estelí
Especialista en el área de crédito

Estimado señor Moreno:

Me dirijo a usted con el respeto debido y la estima que se merece, para solicitar su valioso aporte en la validación de las preguntas que estructuran las entrevistas a aplicar entre el personal de Prestanic, sucursal Estelí, cuyas respuestas se utilizarán para procesar y analizar la información requerida en cuanto al tema de investigación de mi tesis: “Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015”

Por su experiencia profesional y su amplia trayectoria en el área de créditos, me he permitido seleccionarlo para que de fe en la validación de dichos instrumentos, es válido señalar que sus observaciones y sugerencias contribuirán en gran medida para finalizar con la debida calidad mi trabajo investigativo.

Agradezco su gentil colaboración y aprovecho para reiterarle mi saludo

Att:

Yara M^a Flores Z
Maestrante

Anexo Nº 6

Carta de solicitud para validación de instrumentos

Ing. Néstor Rodríguez

Analista e crédito – Financiera Moderna

Especialista en colocación y recuperación de cartera

Estimado señor Rodríguez:

Me dirijo a usted con el respeto debido y la estima que se merece, para solicitar su valioso aporte en la validación de las preguntas que estructuran las entrevistas a aplicar entre el personal de Prestanic, sucursal Estelí, cuyas respuestas se utilizarán para procesar y analizar la información requerida en cuanto al tema de investigación de mi tesis: “Evaluación de las políticas de crédito y cobranza de Prestanic, sucursal Estelí y su incidencia en la recuperación de cartera, durante el año 2015”

Por su experiencia profesional y su amplia trayectoria en el área de colocación y recuperación de cartera, me he permitido seleccionarlo para que de fe en la validación de dichos instrumentos, es válido señalar que sus observaciones y sugerencias contribuirán en gran medida para finalizar con la debida calidad mi trabajo investigativo.

Agradezco su gentil colaboración y aprovecho para reiterarle mi saludo

Att:

Yara M^a Flores Z
Maestrante

Anexo Nº 7

Tablas de datos para la construcción de gráficos

Clasificación de créditos desembolsados. Filtro de datos

Producto	Cantidad	Porcentaje
AGRICOLA	78	46%
COMERCIO	6	4%
PECUARIO LECHE	10	6%
PECUARIO NOVILLO	30	18%
PEQUEÑAS INVERSIONES	29	17%
SERVICIO	5	3%
VIVIENDA	11	7%
Total Créditos	169	100.00%

Nivel de recuperaciones por mes – año 2015. Filtro de datos

Mes	Monto	Mes	Porcentaje
enero	372.33	enero	2%
febrero	2311.16	febrero	15%
marzo	1504.67	marzo	9%
abril	618.19	abril	4%
mayo	864.49	mayo	5%
junio	1740.39	junio	11%
julio	2242.85	julio	14%
agosto	405.52	agosto	3%
septiembre	1234.57	septiembre	8%
octubre	611.78	octubre	4%
noviembre	2950.2	noviembre	19%
diciembre	989.01	diciembre	6%
Total recuperado	15845.16	Total %	1.00

Distribución de recuperaciones por cada elemento del crédito, Filtro de datos

Rubro	Monto	Rubro	Porcentaje
Principal	6,242.18	Principal	39%
Intereses	1,596.96	Intereses	10%
Comision	1,447.2	Comision	9%
Mora	1,289.5	Mora	8%
Cobranza	243.7	Cobranza	2%
Saneados	2,975.58	Saneados	19%
Adjudicados	2,050.00	Adjudicados	13%
Total recuperado	15,845.16	Total %	100%

Clasificación de cartera de crédito por nivel de mora. Filtro de datos

Categoría	Clasificación	Característica	Número de créditos	Monto
0 días	A	Excelente	0	0.00
01 - 08 días	B	Muy bueno	0	0.00
08 - 15 días	C	Bueno	0	0.00
16 - 30 días	D	Regular	0	0.00
Mayor a 30 días	E	Malo	169	356,887.33

Factibilidad de cartera 2015. Filtro de datos

Condición	Cantidad	Porcentaje	Monto Total	Monto de Principal
Quiere y puede	12	7%	36,400.88	11,959.41
Quiere y no puede	24	14%	163,048.04	40,495.93
No quiere y puede	85	50%	1226,968.35	200,798.46
No quiere y no puede	48	28%	731,639.54	103,633.56
Total créditos	169	100%	2158,056.81	356,887.36

Antigüedad de cartera de créditos, filtro de datos

Año	cantidad	porcentaje
2007	9	5%
2008	103	61%
2009	29	17%
2010	26	15%
2011	1	1%
2012	1	1%
Total créditos	169	100%

Cartera saneada. Filtro de datos

AÑO	CANTIDAD	MONTO
2007	8	4,669.39
2008	62	44,944.91
2009	37	17,636.18
2010	289	225,419.89
2011	29	16,642.86
2012	0	0.00
2013	2	1,336.91
2014	24	10,225.21
2015	3	1,188.13
Total acumulado	454	322,063.48

Anexo Nº 8



Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario

P R E S T A N I C

Sucursal Estelí.

ACTA DE ENTREGA DE CLIENTES

Fecha: _____

Nombre del Cliente: _____

Departamento: _____

Comunidad: _____

Estado y N° del Crédito: _____

Observaciones:

Entrega Conforme:

Oficial de crédito

Recibe Conforme:

Gestor de Cobro

CC./Archivo

Anexo Nº 9



Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario

P R E S T A N I C

Sucursal Estelí. Telefax: 2-713-4245. Del Depósito del Pollo Estrella 20 vrs al oeste.

FORMATO DE VISITA A CLIENTES

Estelí _____ de _____ del 20__

Cliente: _____ N° _____

Dirección

Analista:

OBSERVACIONES:

COMPROMISO DE PAGO:

Dirección: Del depósito del pollo Estrella 20 vrs al oeste - Estelí

Fecha que realizará el pago: _____ de _____ del 20__

CLIENTE

ANALISTA

GERENTE DE SUC.

Anexo Nº10



FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

PRESTANIC

SUCURSAL - ESTELI

PRIMER AVISO DE COBRO

Sr (a): _____

Fecha: _____

Su préstamo presenta al día de hoy un saldo vencido por la suma de U\$ _____, sin indicar intereses corrientes, ni moratorios.

Estamos seguros que resolverá el atraso presentado con la responsabilidad y puntualidad que le caracteriza, ya que confiamos en el interés que tiene por cuidar su record crediticio, por lo cual le invitamos que se presente en nuestras oficinas para realizar su debida cancelación.

Agradeciendo por su gentil y valiosa atención, le saluda:

**Departamento Cartera y Cobro
Prestanic
Sucursal Estelí**

Recibido por: _____

Cédula No: _____

Cc: Expediente

Anexo Nº 11



FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

PRESTANIC

SUCURSAL - ESTELI

SEGUNDO AVISO DE COBRO

Sr (a): _____

FECHA: _____

Fiador: _____

Hace _____ días le informamos que su préstamo presenta saldos vencidos correspondiente a _____ cuotas en mora, y no hemos recibido hasta la fecha respuesta positiva a nuestro aviso.

Le solicitamos presentarse en las próximas 24 horas en nuestras oficinas con el fin de encontrar una salida positiva a su delicada situación.

Estamos seguros que atenderá nuestro llamado, para evitar situaciones que podrían afectarle tanto a usted como a su fiador, al verse enfrentados a un proceso judicial, causándoles así serias repercusiones en su imagen y record crediticio, sin olvidar que todos los gastos en se incurra durante dicho proceso, serán asumidos por su persona.

Lo esperamos deseando servirle siempre de la mejor manera y recordándole que nos interesa encontrar una solución a la presente situación.

En espera de su puntualidad y atención:

**Departamento Cartera y Cobro
Prestanic
Sucursal Estelí**

Recibido por: _____

Céd.No: _____

Cc: Expediente

Anexo Nº 12



FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

PRESTANIC

SUCURSAL - ESTELI

TERCER AVISO DE COBRO

FECHA: _____

Sr (a): _____

Fiador: _____

Debido a que el préstamo que usted tiene vigente con nosotros se encuentra en situación grave de vencimiento, con un total de _____ cuotas vencidas, lo que representa saldos en mora por U\$ _____, nos vemos en el penoso caso de avisarle que de hacer caso omiso una vez más a nuestros llamados para resolver su situación de mora, nos veremos en la obligación de trasladar su caso a cobro judicial, anexando a esto las consecuencias negativas que le causaría.

Le recordamos que el cobro judicial afecta de igual manera al fiador, por lo que le pedimos atender con la urgencia del caso este llamado y se presente a lo inmediato en nuestras oficinas para solventar su situación

Atentamente:

Gerente de Sucursal

Recibido por: _____

Céd No: _____

Cc: Expediente.

Anexo Nº 13

	Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario P R E S T A N I C		
	Tel. (505) 268-7569, Telefax: 268-2165 Dirección: Cementerio General 1 c. al lago, Monseñor Lezcano		
Solicitud de Crédito Agrícola			
I. DATOS GENERALES			
Nombre del solicitante: _____			
Cédula: _____ Edad _____ Estado Civil: _____			
Nombre del cónyuge: _____			
# de Hijos _____ # de Dependientes _____ Profesión u oficio: _____			
Lugar de Nacimiento: _____ Nivel Escolar: _____			
Dirección exacta: _____			
Departamento: _____ Municipio: _____			
Teléfonos: _____ Casa: Propia: _____ Alquilada: _____ Familiar: _____ Tiempo de residir: _____			
Nombre, dirección y teléfono de un familiar que no vive con usted (parentesco) _____			
II. DETALLES DE INVERSION			
Monto solicitado: _____ Plazo: _____			
Tipo de cultivo que realizará: _____ # de Mzs. _____			
Fecha probable de la cosecha: _____			
Que sembró el ciclo anterior: _____ años de experiencia _____			
Recibe crédito de insumos _____ de quien _____			
Cuántas personas trabajan: _____ Mujeres: _____ Hombres: _____ Con el financiamiento cuántos trabajarán			
Permanentes: _____ Temporales: _____			
III. DETALLES DE LA PROPIEDAD DONDE SE EFECTUA LA INVERSIÓN:			
Nombre de la finca: _____			
Nombre del dueño de la propiedad: _____			
La propiedad es: Alquilada: _____ Familiar: _____ Ubicación: _____			
Departamento: _____ Municipio: _____ Comarca: _____			
Tipo de acceso: Carretera _____ Kms. Macadán: _____ Kms. Bestia: _____ Kms.			
Topografía:			
Plana: _____ mzs. Semi Ondulada: _____ mzs. Ondulada: _____ mzs.			
Agroecología:			
Zona seca _____ Zona intermedia _____ Zona Húmeda _____			
Área empastada: _____ mzs. Área para cultivo: _____ mzs. Bosque: _____ mzs.			

Fuentes de agua:							
Ríos: _____	Ojos de agua: _____	Quebrada: _____	Laguna: _____	Pozos: _____			
Tipo de riego:							
Aspersión: _____	Gravedad: _____	Otros: _____					
Tipos de cultivos:							
Granos Básicos: _____	Musáceas: _____	Frutas: _____	Hortalizas: _____	Otros: _____			
Actividad Ganadera:							
Vacas paridas: _____	Vacas secas: _____	Vaquillas: _____	Novillos: _____	Equinos: _____	Bueyes: _____		
Infraestructura:							
Descripción, (pozos, cercas, casas, silos, galeras, bodegas)							
_____.							
_____.							
_____.							
Total de área construída: _____							
Valor del área construída U\$: _____							
IV. EQUIPOS Y MEDIOS DE TRANSPORTE							
Descripción:						Valor en U\$	
_____.						_____.	
_____.						_____.	
_____.						_____.	
_____.						_____.	
V. GARANTIA							
Prendaría:							
Descripción	Marca	Color	Año	Modelo	Serie	Valor	Valor estimado
(Preferiblemente adjuntar facturas de compras, carta de compra-venta)							
*Si la garantía es de fiador especificar.							

Anexo Nº 14

PAGARE A LA ORDEN

POR C\$: equivalente en US \$

Por el presente PAGARE A LA ORDEN Yo _____ (a) mayor de edad, casada, comerciante y del domicilio de Madriz, Contiguo a _____ en Palacaguina quien se identifica con cédula de identidad número: _____

Pagaré a la asociación FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO mejor conocido como PRESTANIC, constituida en Escritura Pública Número Ochenta ocho (88) Constitución de Asociación Civil sin fines de lucro y Estatutos de la Asociación Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario (PRESTANIC), otorgada en la ciudad de Managua, a las nueve de la mañana del veinte y uno de enero de mil novecientos noventa y nueve , ante los oficios del Notario Hernán Estrada Santamaría, debidamente inscrita la asociación PRESTANIC bajo el número perpetuo: mil cuatrocientos ochenta y seis (1,486) de la Página Número: Dos mil setecientos setenta y siete (2,777) a la Página Número: Dos mil setecientos ochenta y siete (2,787), Tomo: Cuarto (IV), Libro: Quinto (5°), del Departamento de Registro y control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación de la República de Nicaragua y publicados sus Estatutos en la Gaceta Diario Oficial Número: Doscientos doce (212), del Miércoles ocho de Noviembre del año dos mil. Estatutos que a la fecha de hoy han sufrido una Primera Reforma parcial la cual consta en Escritura Pública Número Ochocientos tres (803) Reforma Parcial de Estatutos de la Asociación Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario (PRESTANIC) otorgada en la ciudad de Managua, a las diez de la mañana del veinte y uno de mayo del año dos mil ocho, ante los oficios de la Lic. Brenda Maria Maya Vega Notario, debidamente inscrita bajo tomo: Cuarto (IV), Libro: Décimo (10°), bajo los folios: Cinco mil ciento sesenta al seis mil ciento sesenta y tres (5,160-6,163) ante el Departamento de Registro y control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación de la República de Nicaragua y publicados sus Estatutos en la Gaceta Diario Oficial Número: Ciento cuarenta y cinco (145), del Miércoles treinta de Julio del año dos mil ocho y debidamente representada por el , Licenciado Marvin Uriel Jiménez Lopez, Administrador de Empresas, soltero mayor de edad y de domicilio en la ciudad de Matagalpa , quien se identifica con Cédula de identidad Número: cuatro cuatro dos guión uno cero cero seis siete uno guión cero cero cero M (442-100671-0000M) en su calidad de Apoderado general de administración de PRESTANIC, calidad que acredita con Testimonio de Escritura Pública Número cincuenta y ocho(58) Poder General de Administración, otorgado en la ciudad de Managua, a las diez de la mañana del treinta de marzo del año dos mil once , ante los Oficios del Notario Brenda Maria Maya Vega, Poder que se encuentra debidamente inscrito bajo Número: cincuenta y dos mil ciento treinta y cinco (52135) Página: Tres mil doscientos diecisiete(3217), Tomo: quince (XV) Libro tercero (III) de Poderes del Registro Público de Estelí, la cantidad de _____ (C\$ _____) equivalente _____ (US \$) al tipo de cambio oficial para el día de hoy Veinte y dos punto ochenta veinte y tres (C\$2.8023) por un dólar (US\$ 1.00), pago que haré de la siguiente forma: Plazo de 07 meses , siendo su vencimiento el **día lunes 04 de Junio del 2012.**

La obligación aquí pactada estará sujeta a las siguientes renunciaciones y estipulaciones: a) Sobre el principal señalado reconoceré un Interés corriente anual sobre saldo del treinta y seis (36.00%), b) Me comprometo a pagar el mantenimiento del valor del córdoba en relación al precio del dólar a favor de PRESTANIC para el principal, intereses corrientes y moratorios de acuerdo al tipo de cambio oficial decretado por el Banco Central de Nicaragua, c) En caso de incumplimiento de la obligación de pagar cualquiera de los abonos pactados, quedará automáticamente constituido en mora, sin necesidad de requerimiento judicial ni extrajudicial alguno, d) Los Intereses Moratorios no podrán exceder del veinte y cinco por ciento (25 %) de lo pactado originalmente, e) Renuncio a las excepciones de caso fortuito y fuerza mayor, cuyo riesgo asumo, f) No se tendrá por prorrogado el plazo ni interrumpida la mora por el hecho de recibir el acreedor abonos parciales luego de vencida la obligación u operada la mora en los términos del literal g) de este instrumento por lo que renuncio al derecho conferido por el art. 3415 del Código Civil, pudiendo el acreedor exigir el inmediato cumplimiento de esta obligación mediante la acción o ejecución correspondiente, h) Para el caso de ser demandado judicialmente el cumplimiento de esta obligación, renuncio a los trámites del juicio ejecutivo, así como el derecho de recurrir de los autos, providencias y sentencias interlocutorias o definitivas que dicten los jueces de primera instancia, i) Me comprometo a pagar al acreedor además del principal e intereses corrientes y moratorios, los gastos de cobranza judicial o extrajudicial y j) El deudor acuerda abonar o cancelar a PRESTANIC en su caja de la oficina , o en cualquier otra oficina que el acreedor indique Estelí Prodel viernes 04 de noviembre del 2011 .

El Deudor y el Fiador en el presente acto reconocen y aceptan que PRESTANIC está administrando los fondos del presente pagaré, los cuales son propiedad de Fundación PRODEL.

El Deudor y el Fiador Solidario reconocen y aceptan desde ya que Fundación PRODEL es el dueño del crédito y que PRESTANIC lo debe transferir a dicha Institución en el momento que así lo decidan, también expresan que reconocen y aceptan que con posterioridad el mismo podrá ser cedido por el propietario del fondo a otra entidad financiera, ya sea supervisada o no, así mismo en este acto autorizan que el presente crédito puede ser transado en el mercado de valores.

DEUDOR

FIADOR REAL SOLIDARIO

Yo, _____ (a), Mayor de edad, y del domicilio de Madriz quien se identifica con cédula de identidad Numero: _____ , me constituyo (nos constituimos) Fiador (es) Solidario (s) y principal (es) pagador (es) de la obligación contraída por a favor de la Asociación FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO mejor conocida como PRESTANIC y que consta en este documento, haciendo propio el adeudo y las renunciaciones y estipulaciones hechas por el deudor principal y aceptando que esta solidaridad no se descargará por el hecho de recibir el acreedor abonos o pagos parciales sobre el principal y los intereses, aún después de vencido el plazo, o porque este plazo sea prorrogado legal o convencionalmente al deudor principal, subsistiendo la solidaridad hasta el día de la completa y total cancelación de la obligación.

FIADOR

Anexo Nº 15



Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario
PRESTANIC
SUCURSAL ESTELI

Telefax (505) 7 1 3 4 2 4 5
 e-mail: prestanic_sucur@cepad.org.ni

ACTA DE CRÉDITO

[]	
NOMBRES Y APELLIDOS	ANIEL
ACTIVIDAD Y RUBRO	
NUMERO DEL PRESTAMO	
MONTO SOLICITADO	US 00.00
MONTO RECOMENDADO	US 00.00
MONTO APROBADO	
FONDOS	PRODEL
TASA DE INTERES ANUAL (%)	42 %
PLAZO SOLICITADO	12 MESES
PLAZO APROBADO	
GARANTIAS	PRENDA Y FIANZA
FECHA DE APROBACION	___ DE OCTUBRE DEL 2011
FECHA DE APERTURA	___ DE OCTUBRE DEL 2011
FECHA DE VENCIMIENTO	___ DE _____ 2011
EL CREDITO FUE APROBADO POR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:	
[]	
EL CREDITO FUE NEGADO POR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:	
[]	
FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ	
[]	[]
GERENTE DE LA SUCURSAL	ANALISTA DE CREDITO

Anexo Nº 16

 FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO PRESTANIC										
CONTROL SEMANAL DE RECUPERACIONES, COLOCACIONES Y REESTRUCTURACIONES										
SUCURSAL:										
COLOCACIONES EN MONTOS (US \$)										
No.	SEMANA	MES	AGRICOLA	PEC CARNE	PEC LECHE	VIVIENDAS	P INVERSIONES	CONSUMO	BANCOS	TOTAL
1	1 al 6	Enero								0.00
2	7 al 13	Enero								0.00
3	14 al 20	Enero								0.00
4	21 al 27	Enero								0.00
5	28 al 31	Enero								0.00
	Total	Enero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	1 al 3	Febrero								0.00
6	4 al 10	Febrero								0.00
7	11 al 17	Febrero								0.00
8	18 al 24	Febrero								0.00
10	25 al 28	Febrero								0.00
	Total	Febrero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	1 al 3	Marzo								0.00
11	4 al 10	Marzo								0.00
12	11 al 17	Marzo								0.00
13	18 al 24	Marzo								0.00
14	25 al 31	Marzo								0.00
	Total	Marzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15	1 al 7	Abril								0.00
16	8 al 13	Abril								0.00
17	15 al 21	Abril								0.00
18	22 al 28	Abril								0.00
19	29 al 30	Abril								0.00
	Total	Abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	1 al 5	Mayo								0.00
20	6 al 12	Mayo								0.00
21	13 al 19	Mayo								0.00
22	20 al 26	Mayo								0.00
23	27 al 31	Mayo								0.00
	Total	Mayo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23	1 al 2	Junio								0.00
24	3 al 9	Junio								0.00
25	10 al 16	Junio								0.00
26	17 al 23	Junio								0.00
27	24 al 30	Junio								0.00
	Total	Junio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
28	1 al 7	Julio								0.00
29	8 al 14	Julio								0.00
30	15 al 21	Julio								0.00
31	22 al 28	Julio								0.00
32	29 al 31	Julio								0.00
	Total	Julio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
32	1 al 4	Agosto								0.00
33	5 al 11	Agosto								0.00
34	12 al 18	Agosto								0.00
37	19 al 25	Agosto								0.00
38	26 al 31	Agosto								0.00
	Total	Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
39	2 al 8	Septiembre								0.00
40	9 al 15	Septiembre								0.00
41	16 al 22	Septiembre								0.00
42	23 al 29	Septiembre								0.00
43	30	Septiembre								0.00
	Total	Septiembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
43	1 al 6	Octubre								0.00
44	7 al 13	Octubre								0.00
45	14 al 20	Octubre								0.00
46	21 al 27	Octubre								0.00
47	28 al 31	Octubre								0.00
	Total	Octubre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	1 al 3	Noviembre								0.00
48	4 al 10	Noviembre								0.00
49	11 al 17	Noviembre								0.00
52	18 al 24	Noviembre								0.00
53	25 al 30	Noviembre								0.00
	Total	Noviembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
54	2 al 8	Diciembre								0.00
55	9 al 15	Diciembre								0.00
56	16 al 22	Diciembre								0.00
57	23 al 29	Diciembre								0.00
58	30 al 31	Diciembre								0.00
	Total	Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Gran total		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Anexo N° 17

FONDO NICARAGUENSE PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO									
PRESTANCIA									
CONTROL SEMANAL DE RECUPERACIONES, COLOCACIONES Y REESTRUCTURACIONES									
SUCURSAL: ESTELI									
RECUPERACIONES (ABONOS EN EFECTIVO)									
SEMANA	MES	PRINCIPAL	INTERESES	CSCC	MORATORIOS	COBRANZA	SANEADAS	B ADJUDICADOS	TOTAL
Del 01 al 04	Enero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 05 al 11	Enero	1.27	55.73	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	60.00
Del 12 al 18	Enero	0.00	0.00	97.00	0.00	3.00	0.00	0.00	100.00
Del 19 al 25	Enero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 26 al 31	Enero	0.00	128.21	84.12	0.00	0.00	0.00	0.00	212.33
Total	Enero	1.27	183.94	181.12	0.00	6.00	0.00	0.00	372.33
Del 02 al 08	Febrero	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	1,100.00
Del 09 al 15	Febrero	37.39	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	237.39
Del 16 al 22	Febrero	90.00	10.00	0.00	0.00	0.00	27.46	0.00	127.46
Del 23 al 28	Febrero	746.31	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	846.31
Total	Febrero	1,873.70	10.00	100.00	0.00	0.00	227.46	100.00	2,311.16
Del 02 al 08	Marzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 09 al 15	Marzo	30.59	19.76	9.65	37.23	0.00	7.44	100.00	204.67
Del 16 al 22	Marzo	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
Del 23 al 29	Marzo	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	400.00
Del 30 al 31	Marzo	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	800.00
Total	Marzo	830.59	119.76	109.65	37.23	0.00	7.44	400.00	1,504.67
Del 01 al 05	Abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 06 al 12	Abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	55.66	100.00	155.66
Del 13 al 19	Abril	95.00	0.00	0.00	0.00	5.00	100.00	0.00	200.00
Del 20 al 26	Abril	0.00	0.00	95.00	0.00	5.00	20.00	0.00	120.00
Del 27 al 30	Abril	0.00	47.50	92.53	0.00	2.50	0.00	0.00	142.53
Total	Abril	95.00	47.50	187.53	0.00	12.50	175.66	100.00	618.19
Del 01 al 03	Mayo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 04 al 10	Mayo	31.24	147.03	68.73	0.00	13.00	0.00	0.00	260.00
Del 11 al 17	Mayo	0.00	0.00	95.00	47.50	7.50	0.00	100.00	250.00
Del 18 al 24	Mayo	0.00	0.00	0.00	175.27	9.22	150.00	0.00	334.49
Del 25 al 30	Mayo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00
Total	Mayo	31.24	147.03	163.73	222.77	29.72	170.00	100.00	864.49
Del 01 al 07	Junio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44.19	0.00	44.19
Del 08 al 14	Junio	133.24	0.00	0.00	0.00	7.24	0.00	100.00	240.48
Del 15 al 21	Junio	28.08	11.60	101.28	0.00	7.41	107.35	50.00	305.72
Del 22 al 28	Junio	0.00	0.00	0.00	475.00	25.00	0.00	0.00	500.00
Del 29 al 30	Junio	260.90	258.67	97.93	0.00	32.50	0.00	0.00	650.00
Total	Junio	422.22	270.27	199.21	475.00	72.15	151.54	150.00	1,740.39
Del 01 al 05	Julio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 06 al 12	Julio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	686.86	100.00	786.86
Del 13 al 19	Julio	0.00	0.00	95.00	0.00	5.00	520.00	0.00	620.00
Del 20 al 26	Julio	12.99	10.00	5.51	190.00	11.50	159.76	300.00	689.76
Del 27 al 31	Julio	0.00	30.35	108.58	0.00	7.30	0.00	0.00	146.23
Total	Julio	12.99	40.35	209.09	190.00	23.80	1366.62	400.00	2,242.85
Del 01 al 02	Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.30	0.00	7.30
Del 03 al 09	Agosto	95.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	100.00
Del 10 al 16	Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
Del 17 al 23	Agosto	0.00	0.00	95.00	0.00	5.00	18.22	0.00	118.22
Del 24 al 30	Agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00
31 de	Agosto	11.07	11.15	6.28	0.00	1.50	0.00	0.00	30.00
Total	Agosto	106.07	11.15	101.28	0.00	11.50	75.52	100.00	405.52
Del 01 al 06	Septiembre	17.28	0.00	0.00	132.19	7.85	400.00	0.00	557.32
Del 07 al 13	Septiembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
Del 14 al 20	Septiembre	0.00	8.86	86.14	0.00	5.00	70.00	0.00	170.00
Del 21 al 27	Septiembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.25	0.00	7.25
Del 28 al 30	Septiembre	380.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	400.00
Total	Septiembre	397.28	8.86	86.14	132.19	32.85	477.25	100.00	1,234.57
Del 01 al 04	Octubre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 05 al 11	Octubre	95.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	100.00
Del 12 al 18	Octubre	42.57	11.21	3.22	0.00	3.00	0.00	100.00	160.00
Del 19 al 25	Octubre	0.00	70.06	24.94	137.35	12.22	0.00	0.00	244.57
Del 26 al 31	Octubre	0.00	0.00	0.00	95.00	5.00	7.21	0.00	107.21
Total	Octubre	137.57	81.27	28.16	232.35	25.22	7.21	100.00	611.78
Del 02 al 08	Noviembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 09 al 15	Noviembre	0.00	190.00	0.00	0.00	10.00	200.00	0.00	400.00
Del 16 al 22	Noviembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.20	0.00	27.20
Del 23 al 29	Noviembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 29 al 30	Noviembre	2233.46	234.54	55.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,523.00
Total	Noviembre	2233.46	424.54	55.00	0.00	10.00	227.20	0.00	2,950.20
Del 01 al 06	Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Del 07 al 13	Diciembre	100.79	179.29	4.29	0.00	14.96	0.00	0.00	299.33
Del 14 al 20	Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89.68	200.00	289.68
Del 21 al 27	Diciembre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Del 28 al 31	Diciembre	0.00	73.00	22.00	0.00	5.00	0.00	0.00	100.00
Total	Diciembre	100.79	252.29	26.29	0.00	19.96	89.68	500.00	989.01
Gran total		6,242.18	1,596.96	1,447.20	1,289.54	243.70	2,975.58	2,050.00	15,845.16

