

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+

B

B-
C+
C
C-
D
E

Bien

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Ciertos riesgos a largo plazo no son identificados en el plan estratégico.

Tendencia

Positiva

Estable
Incierta
Negativa

Presenta una importante mejora en sus indicadores financieros y de calidad de cartera, además de llevar a cabo un programa de fortalecimiento institucional necesario para la consolidación de su crecimiento.

Indicadores de desempeño

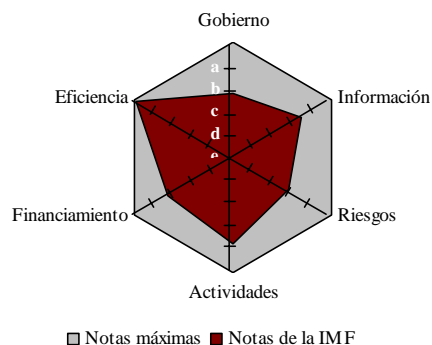
(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
ACTIVIDAD				
Número de empleados	66	65	76	95
Total Activos (K USD)	4,198	5,668	8,138	9,158
(K NIO)	65,278	92,564	139,525	160,996
Cartera de créditos (K USD)	3,597	5,235	7,161	8,661
Nº de clientes activos	8,111	10,216	14,659	14,094
Tasa Efectiva Global	ND	ND	ND	31.4%
PAR 31-365 ⁽¹⁾	2.5%	2.1%	1.2%	1.4%
PAR > 365 ⁽¹⁾	0.7%	0.2%	0.1%	0.2%
Cartera Reprogramada	0.5%	0.1%	0.1%	0.1%
Tasa cartera castigada	0.6%	0.2%	1.5%	0.0%
Cobertura de riesgo crediticio ⁽²⁾	94.3%	113%	141%	130%
DESEMPEÑO				
ROE	15.5%	16.4%	37.6%	24.6%
Deudas/ Patrimonio	0.86x	1.56x	1.39x	1.43x
ROA	8.2%	7.4%	15.3%	10.2%
Autosuf. operativa	141%	130%	180%	153%
Autosuf. financiera	140%	127%	180%	151%
Rendimiento de cartera	29.5%	33.4%	34.5%	32.2%
Ratio costos operativos	17.8%	22.7%	15.4%	14.5%
Clientes por empleado	104	157	193	148
Ratio de costos de financiamiento	4.3%	4.6%	6.0%	5.5%
CRECIMIENTO				
Crec. cartera de créditos	27.9%	52.8%	43.6%	24.0%
Crec. de activos	26.6%	41.8%	50.7%	15.4%
1 USD = xx NIO	15.6	16.3	17.1	17.6

(1) No incluye cartera reprogramada

(2) Incluye cartera reprogramada

FUNDENUSE, Nicaragua Septiembre, 2006



Descripción de la institución

La Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE) se constituye como una fundación sin fines de lucro el 30 de septiembre de 1993, contando con personería jurídica desde junio de 1994. Sus socios fundadores fueron personas naturales interesadas en el desarrollo económico y social de la región. Con sede en Ocotol, Nueva Segovia, FUNDENUSE ofrece créditos con las metodologías individual, grupo solidario y convenio, a través de su red de 10 agencias que cubren cinco departamentos del norte de Nicaragua (Estelí, Jinotega, Madriz, Matagalpa y Nueva Segovia). A junio de 2006 cuenta con una cartera de 8.66 M de USD y atiende a 14,094 clientes.

Resumen de la calificación

FUNDENUSE obtiene la nota final « B ». Esta calificación refleja la sólida posición y el liderazgo de la institución en el sector microfinanciero del norte de Nicaragua, las mejoras alcanzadas en su estructura organizativa, de sus sistemas de información y control del riesgo operativo. Todavía falta sin embargo, desarrollar una estrategia de expansión y posicionamiento aplicable a nivel nacional y realizar mejoras en sus procesos de planificación, gestión de recursos humanos, cumplimiento de procesos internos y fortalecer la auditoría interna. Para llevar a cabo los planes de expansión, se hace necesaria una mejor anticipación de sus necesidades de liquidez y una diversificación de sus fuentes de fondeo.

Esta nota es otorgada con una tendencia “Positiva”. La institución presenta una importante mejora en sus indicadores financieros y de calidad de cartera, además de llevar a cabo un programa de fortalecimiento institucional necesario para la consolidación de su crecimiento.

Necesidades de financiamiento

La institución anticipa sus necesidades netas de financiamiento de terceros en 4.7M USD para 2007, con la finalidad de incrementar sus colocaciones. Planet Rating considera que las expectativas de crecimiento de 40% anual resultan elevadas dada la creciente competencia en el mercado; sin embargo, Planet Rating considera que FUNDENUSE podría absorber 3M USD sin incurrir en mayores riesgos, preferentemente financiamientos de largo plazo.

▪ El sector de las microfinanzas

Las reformas estructurales de inicios de los años noventa se enfocaron en reducir la participación del Estado en la economía y recuperar la estabilidad monetaria. En ese sentido, la intervención del Estado como intermediario financiero se redujo, lo que ocasionó el cierre de algunos bancos estatales que llegaban a sectores menos favorecidos, como fue el caso del Banco Nacional de Desarrollo (BANADES). Esto dejó una amplia brecha de demanda insatisfecha que fue compensada con la creación de muchas IMFs, principalmente cooperativas y ONGs, producto de una fuerte entrada de fondos de la cooperación internacional.

El crecimiento del sector financiero ha estado acompañado del establecimiento de marcos legales y órganos reguladores que generaron mayor transparencia y solidez en el sector (aparece la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras de Nicaragua - SIBOIF). Las instituciones financieras y bancarias están normadas por la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, de octubre de 1999. Actualmente, sólo existen en Nicaragua tres IMFs reguladas operando en el rubro de las microfinanzas: FINDESA, el Banco ProCredit¹ y FAMA, ONG que ha sido autorizada para operar como Sociedad Financiera; mientras que otras tres ONG están intentando postular para obtener dicha licencia. En 2001, el gobierno introdujo una ley de usura que impone un techo en la tasa de interés activa, calculada mensualmente por el Banco Central, dicha tasa es altamente volátil, habiendo variado entre 4.3% y 27.1% anual en los últimos 5 años (la tasa para Nov-06 es 21.9%).

Las políticas aplicadas en la década anterior aunadas al apoyo de la cooperación internacional ayudaron a consolidar la industria. Nicaragua es uno de los países con mejor desempeño en términos de eficiencia y alcance en relación a los otros países de Centroamérica, aunque esta región aún cuenta con niveles de profundidad y alcance menores en relación a otras zonas de América Latina.

La principal red de IMFs del país es la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) que a diciembre 2005 agrupa a 21 instituciones (ONGs y cooperativas) que suman una cartera de 149.2 M USD, sirviendo a 298,700 clientes. Actúa como representante ante entidades locales e internacionales, brinda asistencia técnica y promueve un marco regulatorio en pro del desarrollo de las microfinanzas del país. Aún no se han establecido mecanismos de autorregulación financiera así como acceso

¹ FINDESA y Banco ProCredit suman una cartera de 122.3 M USD con 91.7 K clientes a diciembre 2005.

a información a través de una central de riesgos, pero están en fase de implementación.

A pesar del alto número de IMFs, en los últimos años el sector de las microfinanzas en Nicaragua viene tendiendo hacia la concentración en los principales actores. De esta manera, considerando las entidades afiliadas a ASOMIF y las reguladas: las cinco IMFs más grandes del país (FDL, FAMA, ACODEP, Fundación José Nieborowski y PRODESA) concentran el 35.2% del sector microfinanciero, mientras que FINDESA y el Banco ProCredit concentran el 21.3% y 23.8%; respectivamente.

▪ Entorno político y económico

Después de una contracción del crecimiento económico en el 2005 debido a la reducción en la producción agrícola e industrial, la tendencia a la baja de la economía continuará para el año 2006, influenciada por la incertidumbre política ante las próximas elecciones legislativas y presidenciales, así como los altos precios del petróleo que continúan alimentando la inflación. La integración a la zona de libre comercio para América Central y República Dominicana con Estados Unidos (DR-CAFTA) a partir de 2006 no podrá contrarrestar la fuerte dependencia en las importaciones, generando déficits elevados en cuenta corriente a pesar del flujo de remesas de los residentes en otros países y las donaciones percibidas, lo que mantendrá la dependencia en el financiamiento externo. Por otra parte, el nivel de endeudamiento externo ha permanecido muy elevado a pesar de que el servicio de la deuda se haya reducido y el país se haya acogido al Programa para Países Pobres Altamente Endeudados (PPAE).

Asimismo, el endeudamiento público aún permanece excesivo (aprox. 84% del PIB en el 2006) y aunado a un frágil sistema financiero, constituyen factores adicionales de vulnerabilidad. La prórroga de inicios del 2006 del acuerdo con el FMI, necesario para mantener la confianza de los inversionistas y prestamistas, ha estado subordinada a las reformas estructurales que han sido postergadas ante la proximidad electoral. Las elecciones presidenciales enfrentarán a los candidatos Daniel Ortega (Frente Sandinista de Liberación Nacional- FSLN), José Rizo (Partido Liberal Constitucional, en lugar del ex presidente Arnoldo Alemán, quien enfrenta cargos por corrupción a los cuales aún no se presenta) y un disidente de centro-derecha, Eduardo Montealegre. La situación política que atraviesa el país es precaria con una política económica que podría ser reformulada si la izquierda sandinista ganase las elecciones.

COFACE Rating del País D: El alto perfil de riesgo del ambiente político y económico es agravado por malos antecedentes de pago.

(USD Miles de Millones)	2003	2004	2005e	2006p
Crecimiento Económico (%)	2.3	5.1	4.0	3.5
Inflación (%)	6.6	9.3	10.5	9.0
Balance del Sector Público (% PNB)	-7.6	-6.3	-6.0	-6.0
Exportaciones	1.1	1.4	1.5	1.8
Importaciones	2.0	2.5	2.9	3.2
Balanza Comercial	-1.0	-1.1	-1.4	-1.5
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	-18.1	-16.1	-16.9	-16.7
Deuda Externa (% PNB)	166.7	112.9	106.5	105.6
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	18.5	3.4	3.9	4.7
Reservas internacionales (meses de importaciones)	2.3	2.7	2.6	2.5

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2005 y 2006 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

Presentación de la institución

Redes

La institución pertenece a dos redes:

- Katálysis Red Microfinanciera de Centroamérica – Red Katálysis: integra IMFs en la región Centroamericana: Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua; brinda servicios de capacitación y asesoría empresarial al sector micro financiero.
- Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF).

Propiedad

Como ONG, FUNDENUSE no cuenta con propietarios. La institución tiene dos órganos de gobierno principales:

- La Asamblea General (AG): está conformada por 14 miembros (6 de ellos fundadores), según estatutos reúne a los socios de la fundación y cumple con funciones de supervisión y protección de la misión. Se reúne al menos dos veces al año para evaluar el informe de gestión elaborado por la Junta Directiva.
- La Junta Directiva (JD): según estatutos debe reunirse al menos quincenalmente y sobre él recae las funciones generales de orientación y control estratégico, pero también de carácter administrativo como la autorización de gastos y gestión de personal. Los estatutos vigentes contemplan siete miembros que son elegidos cada 3 años por la AG, requiriendo que al menos un 70% de los miembros corresponda a socios fundadores.

Dado que por estatutos de la institución, cinco de los siete miembros de la JD deben ser socios fundadores, y estos son sólo 6, los miembros actuales vienen participando en la JD desde la creación de FUNDENUSE, habiéndose realizado una rotación en los cargos.

Nombre	Función en el Consejo	Estudios	Empleo actual
Maria de los A. Pérez I.	Presidente	Administración de Empresas	Empresaria
Marcio Peralta Paguaga.	Vice-presidente	Ing. Agrónomo	Productor
Liliam Nohemi Flores Flores	Secretaria	4to. Año Matemáticas	Gerente Banpro
Alberto Ramos Gutiérrez	Tesorero	Ing. Agrícola	Empresario
Sabas Mejia Quintanilla	Fiscal	Técnico Veterinario	Empresario
Luis J. Lovo Gutiérrez	Vocal	Ing. Civil	Productor
Cairo Saravia Duarte	Vocal	Ing. Agrónomo	Productor

Equipo Gerencial

El equipo gerencial está compuesto por el Director Ejecutivo, el Gerente de Créditos, el Gerente de Finanzas, el Gerente de Administración y Operaciones, el Gerente de Informática y el Auditor Interno. Todos los miembros de la plana ejecutiva cuentan con una amplia experiencia en el sector de las microfinanzas adquirida tanto dentro de FUNDENUSE como en otras instituciones del sector financiero centroamericano.

Su labor se encuentra apoyada en cinco personas con cargo de jefatura, que forman parte también de la plana ejecutiva; sin embargo, la línea media de institución se encuentra en pleno proceso de fortalecimiento por el cual se desea establecer 11 jefaturas con la finalidad de permitir una mejor separación de funciones y delegar a los mismos funciones operativas que permitan a los gerentes el llevar a cabo funciones estratégicas. Ver Organigrama en Anexos.

Ulises García, Director Ejecutivo desde abril 2006, posee una formación universitaria en Administración de Empresas, complementada con estudios de postgrado en Administración Bancaria y Gerencia de Entidades de Crédito Rural. Su carrera profesional de más de 20 años se ha desarrollado en el sector financiero, ocupando cargos ejecutivos en entidades como ASOMIF, FIDESIA, Fundación Sandino, Banco del Campo, Banco Nacional de Desarrollo y el Banco Central de Nicaragua.

Subvenciones

FUNDENUSE ha recibido desde su creación 911K USD en donaciones, provenientes principalmente de la Fundación CODESPA, USAID Nicaragua, el Programa Regional Forestal de Centro América (PROCAFOR) y el Programa Misión Innovación para la Microempresa (PIM-AID).

Estatuto, supervisión y auditoría

FUNDENUSE se constituye como una fundación sin fines de lucro el 30 de septiembre de 1993, contando con personería jurídica desde el 29 de junio de 1994. Se rige por la Ley 147 de personas jurídicas sin fines de lucro. Cuenta

con domicilio legal en el Municipio de Ocotal, departamento de Nueva Segovia.

La institución no es regulada por la SBOIF, pero sigue las normas de contables que ésta establece, además de reportar información sobre su desempeño financiero de manera periódica a ASOMIF y a la Red Katálisis, a las cuales se encuentra afiliado.

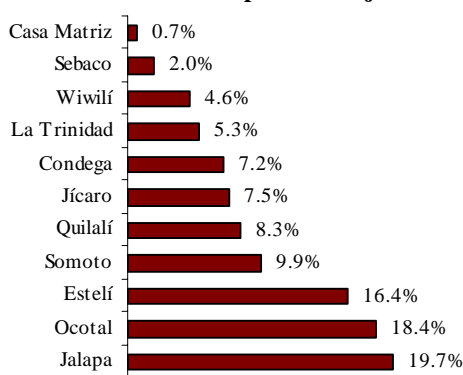
FUNDENUSE ha sido auditada durante los últimos tres ejercicios por el despacho de auditores KPMG Peat Marwick Nicaragua, S.A., una empresa afiliada a KPMG International. Los estados financieros han sido aprobados considerando dos observaciones: los ingresos se contabilizan bajo la modalidad del efectivo² y la diferencia existente entre la política de provisión de la fundación con respecto a la establecida por la SBOIF³, las que si bien el auditor no ha cuantificado, la fundación considera que la incidencia de la misma es reducida. La auditoría financiera y de cumplimiento de las normas de la SBOIF, incluye también la revisión de una muestra de la cartera de la institución.

Organización

FUNDENUSE está organizada en una Casa Matriz y diez agencias:

- Casa Matriz: ubicada en el municipio de Ocotal, alberga al equipo gerencial y es el centro de las decisiones administrativas, financieras y contables. En ella se realizan los Comités de Crédito para montos superiores a 100K NIO (5.7K USD). Las operaciones crediticias realizadas con cargo a ésta corresponden a créditos al personal. La contabilidad está centralizada en la sede.

Cartera de créditos por Oficina jun-06



- Agencias: son diez y están encargadas de la gestión operativa de la cartera de créditos. Se realizan Comités de

² La política de la institución resulta conservadora, toda vez que se contabiliza sólo lo realmente cobrado; mientras que las normas de la SBOF establecen el uso del criterio del devengado.

³ La institución ha establecido que el déficit de provisiones existente a agosto 2006 es de sólo 199 K NIO, equivalentes a 11 K USD.

Créditos a nivel de agencia, cuyas autonomías dependen de la categoría asignada a la agencia. Nueve de las diez agencias⁴ se encuentran interconectadas en tiempo real con la Casa Matriz a través de un sistema de radio-módem, sólo Wiwilí no lo está por limitaciones tecnológicas, por lo que envía la base de datos de cartera en llave USB al menos dos veces por semana. El Gerente de Agencia (GA) reporta directamente a la Gerencia de Créditos en la sede central.

La aprobación de los créditos se realiza mediante la revisión en tres instancias, en la cual el OC que presenta la operación participa sólo como ponente. El Comité de Agencia tiene una autonomía de hasta 50K o 100K NIO⁵ (requiere firma conjunta de otros 2 OC y el GA), le sigue el de Gerencia para créditos hasta 200K NIO (11K USD), en el que participan el Director Ejecutivo, Gerente de Créditos y Gerente de Finanzas. Corresponde la siguiente instancia al Comité Ejecutivo con una autonomía de hasta 30K USD (530K NIO), en el cual participa los tres antes mencionados y un miembro de la JD. Para importes superiores (que estarían fuera de la política de créditos) se requiere la aprobación de la JD. Los créditos reprogramados son aprobados por la instancia superior a la que autorizó originalmente el crédito.

Penetración de mercado

FUNDENUSE

desarrolla sus actividades en la parte norte de Nicaragua, abarcando los departamentos de Nueva Segovia, Madriz y Estelí que conforman la región I mientras que Jinotega y Matagalpa la Región VI. Las sucursales de Condega, Quilalí y La Trinidad son las que presentan un mayor dinamismo en el crecimiento de cartera, mientras que las sucursales de Jalapa y Ocotal son las que presentan un menor ritmo de crecimiento por la madurez de la cartera alcanzada en estas plazas. La fundación opera en ciudades pequeñas, medianas y en zonas rurales cercanas a éstas.

Zona de operación de FUNDENUSE



Productos y servicios

Una descripción detallada de los productos de crédito está disponible en Anexos.

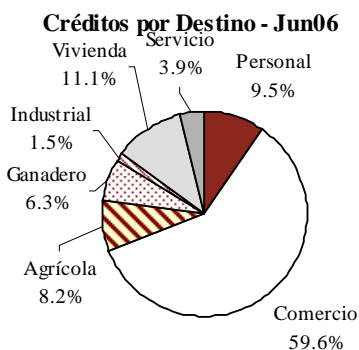
⁴ A la fecha de la publicación de este reporte, la institución informó que había concluido el proceso de interconexión de su red de oficinas.

⁵ El Comité de Agencia cuenta con una autonomía especial de 5,000 USD (B) y 10,000 USD (A) para segundos créditos a clientes con excelente comportamiento de pagos (atraso menos a 10 días en promedio).

FUNDENUSE ofrece créditos bajo tres modalidades de crédito: individual, grupos solidarios y convenios (este último exclusivamente dirigidos a créditos personales de consumo). Si bien la participación de los créditos mediante convenio se ha incrementado, la metodología individual es claramente la más utilizada: 71% de la cartera, frente al 29% restante correspondiente a créditos por grupos solidarios y mediante convenios.

▪ **Créditos de Comercio, Industria y Servicios:**

El monto desembolsado se encuentra entre 25 a 30,000 USD con plazos máximos de hasta 36 meses y un promedio desembolsado de 800 USD para comercio, 300 USD para industria y 1,100 USD para servicios. Las garantías son fiduciaria y prendaria para créditos hasta 50K NIO (3,000 USD), para importes superiores se requiere adicionalmente garantía hipotecaria. La tasa de interés nominal cobrada varía del 24% (garantía hipotecaria) al 26% (garantía prendaria) con pagos mensuales sobre saldo y una comisión del 3% al 7% al inicio del crédito⁶ (decreciente en función al tamaño del crédito y creciente en función al plazo), así la tasa efectiva global –TEG- que cobra la institución varía del 28.1% al 33.4%⁷.



▪ **Créditos Agropecuarios:** El monto desembolsado se encuentra entre 25 a 30,000 USD con plazos máximos de entre 12 y 36 meses (48 meses en el caso de proyectos agrícolas); siendo el promedio desembolsado de 500 USD para agrícolas y 1,600 USD para ganaderos. Las garantías, tasas y comisiones aplicadas a estos tipos de créditos son similares al caso anterior; sin embargo, desde oct. 06 de acuerdo al nuevo Manual de Créditos se ha establecido el cobro de una comisión adicional de entre 2% y 4%, a ciertas actividades agropecuarias que se han identificado como de mayor riesgo, así la tasa efectiva global –TEG- que cobra la institución varía del 28.1% al 38.5%.

▪ **Créditos de Vivienda:** Son créditos dirigidos al mejoramiento y ampliación de viviendas. El monto máximo a financiar es de 30,000 USD a un plazo de hasta 48 meses, siendo el promedio desembolsado de 730 USD. Las garantías, tasas y comisiones aplicadas a estos tipos de créditos son similares al primer caso; sin

embargo, la institución cuenta con un fondeo especial del BCIE que le permite ofrecer créditos con garantía hipotecaria a una tasa nominal del 18% anual, así la tasa efectiva global –TEG- que cobra la institución para este tipo de créditos varía del 21.2% al 28.1%.

▪ **Créditos Personales:** Está dirigido a trabajadores dependientes, e incluye los créditos por Convenio, en lo cual se cuenta con autorización legalizada del cliente para el descuento en planilla de la cuota, generalmente se trabaja con instituciones públicas. El monto máximo del crédito se establece como 4 veces el sueldo bruto del trabajador, desembolsado a un plazo máximo de 36 meses y un crédito promedio de 350 USD. Las garantías suelen ser sólo fiduciaria y eventualmente prendarias para los créditos mayores (rige la política general de garantías). La tasa de interés nominal cobrada varía del 24% (garantía hipotecaria) al 28%-30% (garantía prendaria) con pagos mensuales sobre saldo, sumada a la comisión de evaluación, así la tasa efectiva global –TEG- que cobra la institución varía del 28.1% al 48.0%.

▪ **Gobierno**

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “C”

Toma de decisiones

FUNDENUSE cuenta con proceso de toma de decisiones fundamentado y con buena información, pero centralizado en la Junta Directiva (JD), quien no sólo se encarga de los asuntos estratégicos sino también operativos como manejo de personal y autorización de gastos, lo que en ciertas circunstancias podría originar demoras en la toma de decisiones de carácter operativo; sin embargo, ha iniciado un proceso de delegación de responsabilidades operativas en el Director Ejecutivo (DE).

La misión de FUNDENUSE es compartida a todos los niveles de la institución, de un fuerte compromiso social, sin descuidar la autosostenibilidad. La conformación de la JD es equilibrada, sus miembros se encuentran altamente comprometidos con el desarrollo de la institución, cuentan con una larga experiencia en la institución y sus conocimientos básicos en microfinanzas son reforzados por los conocimientos del equipo gerencial. Asimismo, la JD mantiene una buena comunicación con el DE y el equipo gerencial a través de frecuentes reuniones.

La estructura de gobierno es democrática y participativa:

▪ Democrática elección de Directores con baja rotación de los mismos, permite estabilidad y memoria institucional, pero los requisitos implican un limitado número de miembros elegibles⁸.

⁶ La comisión de evaluación de créditos contempla el cobro de una parte de la misma al inicio del crédito y el saldo financiado.

⁷ La TEG no incluye el cargo por mantenimiento de valor que establece el Banco Central de Nicaragua, el que se ubica en 5% anual.

⁸ La JD debe incluir al menos a 5 socios fundadores, siendo estos sólo 6.

- JD formalizada, con reuniones frecuentes plasmadas en actas y activa participación de sus miembros; lo que compensa la no existencia de Comités a su interior que permitan optimización del trabajo.

La información de gestión es suficiente y actualizada, lo que contribuye a la toma de decisiones fundamentada. Aunque falta ser complementada con algunos estudios de viabilidad y de organización que sustenten la toma de decisiones (estudios de mercado, estudio de tasas, etc.), los cuales piensan llevarse a cabo en el corto plazo con el co-financiamiento recibido del FNI.

Los importantes retos a los que se va enfrentar la institución dentro de su proceso de expansión de operaciones⁹ y ante una eventual transformación en una entidad regulada (en proceso de evaluación), exigirá reforzar la JD con personas con amplia experiencia en el sector financiero y representatividad gremial a nivel nacional.

Planeación estratégica

FUNDENUSE cuenta con un proceso de planificación suficiente que involucra a los diferentes estamentos de la institución, lo que facilita la puesta en práctica de las decisiones tomadas; sin embargo, si bien la elaboración y seguimiento del plan operativo se encuentra adecuadamente establecido en el área de créditos, no sucede lo mismo en el área administrativa.

El proceso de planificación está formalizado y se encuentra en proceso de mejora. El Plan estratégico quinquenal (2006-2010) requiere ser alineado con la disponibilidad de recursos, e incluir un cronograma de implementación concreto y el establecimiento de responsables. Su diseño ha estado centralizado en la JD, pero con la participación de toda la organización, tanto a nivel de sede y agencias; la JD realiza un seguimiento frecuente del cumplimiento de los objetivos del plan.

El Plan Estratégico debe ser actualizado de tal manera que identifique más claramente las áreas de mejora y las oportunidades, complementando la proyección financiera general que se ha venido realizando con proyecciones más específicas por producto, etc. Históricamente el proceso de planificación ha sido limitado, situación que viene mejorando con el ingreso del nuevo DE, quien ha priorizado este proceso buscando la determinación de metas claras de una manera participativa. La estrategia de expansión se ha visto limitada por un necesario proceso de fortalecimiento institucional y restricciones de fondeo.

La estrategia de diversificación de cartera se sostiene en la expansión geográfica de sus operaciones y en el desarrollo de nuevos productos, aunque este último punto se encuentra aún en proceso de definición. Se viene llevando a cabo un análisis de los productos de la institución y de tasas diferenciadas, que ha sido incluido en el nuevo Manual de Créditos aprobado en oct-06.

La institución enfrenta un importante reto que implicará la reformulación de su planificación estratégica en caso se apruebe la propuesta de transformarse en una institución regulada con operaciones a nivel nacional. Asimismo, se requiere evaluar si la fortaleza regional que tiene la institución es replicable a nivel nacional. El Plan de Negocios establece como mercado objetivo los departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Matagalpa, Jinotega y Chinandega.

El objetivo de convertirse en una entidad con presencia nacional debe ser abordado mediante la evaluación de alternativas que faciliten esta expansión, ya sea a través de un proceso de fusión o alianzas estratégicas. Un proceso de fusión si bien no deja de ser difícil al generar la necesidad de unificar visiones, objetivos y procedimientos, si puede facilitar el objetivo de tener una presencia a nivel nacional y un eventual cambio a entidad regulada.

La información en línea a nivel de oficinas facilita un mayor control del desempeño de cada unidad, especialmente por la retroalimentación hacia la sede. Por otro lado, el proceso presupuestal es completo y su monitoreo frecuente facilita la racionalización de gastos.

Equipo Gerencial

FUNDENUSE cuenta con un equipo gerencial capaz con amplia experiencia en el sector microfinanciero, pero ante el crecimiento de la organización se enfrenta a la necesidad de fortalecer la línea de jefatura, con la finalidad de delegar la alta carga operativa de los gerentes. Asimismo se cuenta con insuficientes canales de comunicación interna con el personal, tanto formales como informales.

El Equipo Gerencial se encuentra comprometido con los objetivos institucionales, siendo gran parte de sus miembros nuevo en sus cargos, al haberse renovado recientemente parte del mismo desde el ingreso del nuevo DE. El Equipo Gerencial se encuentra muy implicado en tareas operativas, aunque se ha iniciado la delegación de responsabilidades a las jefaturas, para centrarse en aspectos gerenciales. Si bien el DE resulta clave en el proceso de fortalecimiento de la institución, el riesgo de persona clave vinculado se ve reducido por la activa participación en aspectos estratégicos y operativos de la JD, y la estabilidad de la misma.

La estructura organizacional se encuentra en pleno proceso de reestructuración, con la finalidad de fortalecer la línea

⁹ El Plan Estratégico 2006-2010 contempla al 2010 quintuplicar el tamaño de su cartera y triplicar el número de clientes con respecto al 2005.

media de la institución. Así se ha considerado nombrar a un responsable con dedicación exclusiva en RRHH y seguimiento de cartera.

La comunicación resulta fluida a nivel de sede y con los gerentes de oficina, pero heterogénea a nivel del personal de las agencias; debiéndose fortalecerse los mecanismos de comunicación, tanto formales como informales. La cultura de trabajo del equipo gerencial crea un buen ejemplo que es bien transmitido al resto de la institución.

Gestión de los recursos humanos

Se cuenta con políticas de recursos humanos básicas, enfocadas en los derechos sociales (uniformes, licencias, ayuda escolar, etc.), pero la labor realizada en esta área es insuficiente para una institución de la dimensión de FUNDENUSE; en especial, por la necesidad de estandarizar sus procesos de selección, inducción y capacitación.

Existen políticas que permiten captar, seleccionar y promover al personal a nivel interno, pero cuya comunicación no es del todo homogénea, las que son percibidas favorablemente por el personal. Se requiere reforzar los procesos de capacitación e inducción de personal (dependen de la iniciativa del responsable directo), así como actividades de integración a nivel nacional, que fortalezcan la identificación institucional.

La fundación cuenta con un sistema de evaluación básico que es aplicado semestralmente y que permite hacer un seguimiento del desempeño del personal, comprometiéndolo con el alcance de los objetivos institucionales.

Existe una elevada motivación del personal por el desarrollo institucional y la existencia de un adecuado ambiente laboral. La remuneración es percibida por los trabajadores en el promedio del sector, lo que ha redundado en una limitada rotación del personal; sin embargo, en el caso de los nuevos OC, se encuentra pendiente un incremento salarial.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Nº de empleados	66	65	76	95
% OC	41%	43%	41%	41%
Tasa de rotación del personal	18%	21%	14%	6%

(1) Tasa de junio 2006 anualizada

La alta tasa de rotación de personal observada durante 2003 y 2004, se explica por que en estos años se produjo un alto número de cambios de contratos temporales a permanentes, que significó un proceso de evaluación del personal, con la finalidad de mejorar el perfil profesional de los empleados, proceso que se vio acentuado con la salida del anterior DE a fines del 2003.

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación “b”

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 de las 10 agencias están interconectadas en tiempo real con la sede a través radio módem. ▪ 52 computadoras: 7 laptops y 45 desktops (60% Pentium IV y 40% Pentium III y II). ▪ Sistema operativo Windows XP, pero no se cuenta con todas las licencias de éste y Microsoft Office. ▪ Equipos y comunicaciones a cargo de proveedor que ofrece garantía integral (distribuidor de Dell). ▪ Sólo en la Casa Matriz y los GA cuentan con acceso a internet.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de sistemas compuesto por sólo 2 personas. ▪ Programa de contabilidad integrado al de cartera. ▪ Contabilidad centralizada en Casa Matriz. ▪ Conciliaciones semanales de los estados bancarios y las informaciones de cartera. ▪ Estados financieros mensuales.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa “Sistema de Información Especializado en Microfinanzas – SIEM” desarrollado por la empresa MFSI de Guatemala. No se cuenta con códigos fuente. ▪ Base de datos en SQL, pero también en simultáneo en Visual Fox para la agencia no conectada (Wiwilí). ▪ Servidor Dell 2600 con 6 discos duros (3 de respaldo) con fuentes de poder redundantes. ▪ Wiwilí envía dos veces por semana información de cartera vía llave USB. ▪ Información de cartera de todas las agencias consolidada semanalmente en la sede.

Sistema de información y equipos

La infraestructura informática y el sistema de información (SIEM) resultan confiables, funcionales y suficientes para el nivel actual de sus operaciones; sin embargo, el crecimiento de la institución exige una importante inversión en la modernización de hardware, la formalización de los softwares utilizados y la actualización de su sistema.

El SIEM es un sistema funcional y la información se encuentra disponible en tiempo real, integrando cartera y contabilidad, lo que permite generar información suficiente y pertinente; sin embargo, para mejorar los reportes y ampliar las aplicaciones disponibles se requiere una modernización del mismo, por lo que su cambio o actualización se encuentra en evaluación, pero se busca que la nueva versión permita trabajar bajo formato web (punto net). También se ha considerado el adquirir los códigos fuente, con la finalidad que el área de sistemas pueda realizar internamente los cambios necesarios, lo que no se puede realizar a la fecha.

El equipo de sistemas es competente, aunque al estar sólo compuesto por dos personas, se requiere fortalecer con miras a que se puede desarrollar internamente aplicaciones para el sistema. Por otro lado, el servicio de mantenimiento lo brinda un proveedor integral (garantía de tres años con Dell), la empresa mantiene dos desktops en back up.

Los equipos son suficientes para el nivel de operaciones, aunque en ciertas oficinas existen limitadas computadoras disponibles para que los OC de agencias puedan realizar su trabajo (ingreso de solicitudes, generación de reportes, etc.), lo que genera ciertos tiempos muertos en el trabajo.

La seguridad de la información se encuentra garantizada, la institución ha implementado adecuadas medidas de seguridad, las que disminuyen el riesgo de pérdida de información. Así se han establecido perfiles de acceso diferenciados y la obligación de cambio de contraseñas. El servidor cuenta con firewall y antivirus, copias instantáneas de respaldo, fuentes de poder redundantes y servidor de respaldo (aunque el mismo es antiguo). Se generan copias de seguridad de la información en CD que son guardadas en caja fuerte y en computadoras del área de sistemas; sin embargo, estas medidas no eliminan totalmente el riesgo de pérdida de información ante siniestros, por lo que debe establecerse un procedimiento que mantenga una copia de seguridad fuera de la institución.

Información de cartera

La información de cartera es de buena calidad, suficiente y ampliamente difundida; sin embargo, existe la necesidad de realizar ajustes menores a los reportes operativos con la finalidad de hacer un mejor seguimiento a la cartera, encontrándose la institución trabajando en la implementación de los mismos.

- La información de cartera es fiable, su calidad se encuentra garantizada por la conciliación diaria de movimientos de contabilidad y mensual con movimientos bancarios. La información de cartera se encuentra disponible en línea a nivel de sede consolidada por situación, producto, agencia y OC; presentando hasta tres días de retraso sólo en el caso de la agencia de Wiwilí.
- El sistema genera la mayoría de la información de cartera necesaria para el seguimiento de la entidad, incluyendo información detallada sobre cartera en riesgo, montos, por OC, por oficina, etc. Sin embargo, resulta necesaria la identificación y separación en los reportes de los créditos por convenios de los grupos solidarios. La difusión de la información de cartera es amplia a nivel de toda la organización, y disponible a todo el personal de créditos.

La generación de los reportes se realiza de manera automatizada, lo que ayuda a evitar errores de cálculo: su fiabilidad es comprobable con el seguimiento en paralelo de los movimientos de caja.

Información contable y seguimiento financiero

La información contable es de buena calidad, dada su integración al sistema de cartera y las frecuentes conciliaciones bancarias, siendo su difusión adecuada.

El grado de actualización de la información contable resulta adecuado, al contarse con estados financieros de manera mensual y sin retrasos en su generación. La frecuencia de difusión de la información contable a nivel de la sede y de la JD es alta, pero todavía no frecuente a nivel de agencias. El plan de cuentas se encuentra adecuado a lo establecido por la SBOIF, aunque se encuentra pendiente la convergencia de su esquema de provisiones.

Se realiza un análisis financiero detallado de los principales indicadores de monitoreo de manera mensual, aunque éste podría fortalecerse, ya que se carece de un análisis pormenorizado de costeo por tipo de crédito, lo que limita la capacidad para establecer su aporte en la rentabilidad.

▪ **Riesgos**

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos

Existen adecuados mecanismos de control interno que reducen de manera importante la ocurrencia de fraudes, limitando de esta manera ciertas imprecisiones que presentan los procedimientos crediticios de aprobación.

El sistema de control interno minimiza el riesgo de fraude al establecer una clara separación de tareas, múltiples niveles de verificación tanto en agencias como a nivel de sede (3 firmas), el desembolso de créditos a través de cheques y las conciliaciones diarias con cuadros de caja.

La disponibilidad en línea de la información, facilita que se lleve a cabo un seguimiento rápido de los clientes en mora, permitiendo la identificación de posibles casos de fraude y el análisis de pertinencia de reprogramación.

Los procedimientos en el manejo de efectivo no se encuentran del todo afinados, toda vez que el personal de menor responsabilidad (conserjes) conjuntamente con los guardias de seguridad son muchas veces los encargados del manejo del efectivo en las agencias. Asimismo, si bien el mecanismo de las cajas fuertes es de clave y llave (a cargo de dos personas diferentes), éste obliga a que el uso de la clave secreta sea comunicado cuando el que posee la clave tiene que ausentarse. La institución cuenta con seguros de robo y alarmas de seguridad en las agencias.

Auditoría interna

Las labores de auditoría tienen un apropiado ámbito de acción, realizándose de manera adecuada y organizada; sin embargo, los limitados recursos asignados al área generan que su frecuencia de supervisión sea limitada y sus labores hasta cierto punto predecibles.

Existe una buena formalización de los trabajos de auditoría interna, mediante plan de trabajo detallado; aunque el

mismo no se ha venido cumpliendo en su totalidad por limitaciones de personal. A pesar de la reciente reincorporación de la auditora interna, existe una buena formalización del plan de trabajo y se han identificado las principales fallas en los procedimientos. Sin embargo, se encuentra pendiente que la institución establezca los procedimientos para el cumplimiento y seguimiento formalizado de sus recomendaciones.

El perímetro de la auditoría es completo, incluye tanto frecuentes verificaciones de clientes en campo con muestras aleatorias como auditoría de procesos, aunque su limitada capacidad de cobertura, debilita los sistemas de control.

La Auditoría Interna cuenta con el apoyo de la JD en el desempeño de su trabajo, existiendo los canales de comunicación y procedimientos de reporte directos.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “b”

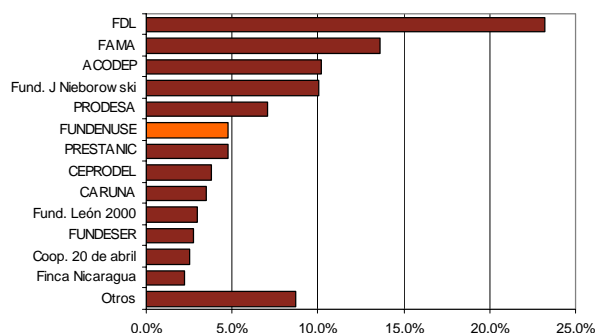
K USD, o en K NIO si es especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Cartera	3,597	5,235	7,161	8,661
Cartera (K NIO)	55,938	85,489	122,775	152,257
Evolución	27.9%	52.8%	43.6%	24.0%
Cartera promedio fin de periodo	3,150	4,356	5,915	7,761
N° de clientes activos	8,111	10,216	14,659	14,094
Evolución	8.9%	26.0%	43.5%	(3.9%)
Cartera promedio por cliente	444	512	488	615
% del PIB por habitante	61.0%	65.7%	58.9%	67.7%
Préstamo promedio desembolsado (USD)	557	674	704	704
% del PIB por habitante	76.6%	86.5%	84.8%	77.5%
PAR 31 - 365 días	2.5%	2.1%	1.2%	1.4%
PAR > 365 días	0.7%	0.2%	0.1%	0.2%
Cartera Reprogramada	0.5%	0.1%	0.1%	0.1%
Cartera castigada	0.6%	0.2%	1.5%	0.0%

Mercadeo y competencia

FUNDENUSE mantiene un liderazgo en la región I de Nicaragua (Las Segovias) donde desarrolla sus operaciones, así mantenía una participación del 33.3% en las colocaciones de la región entre las instituciones afiliadas a ASOMIF a Dic-05 (su participación a nivel nacional era de 4.8%). La fundación enfrenta una situación de creciente competencia, tanto por la entrada de nuevos competidores en la zona donde opera, como por el ingreso de FUNDENUSE en zonas fuera de su ámbito regional, donde cuenta con un sólido posicionamiento. Así el 2006 abrió sus primeras agencias fuera de la I Región, en las ciudades de Sébaco en el departamento de Matagalpa y Wiwilí en el

departamento de Jinotega (VI Región “Norte”); el plan de expansión de la institución para los próximos cuatro años incluye la incursión en otras ciudades de los departamentos de Matagalpa y Jinotega (VI Región) y de Chinandega (II Región), las cuales cuentan ya con una importante presencia de IMF’s competidoras.

Cuota de mercado IMF’s afiliadas a ASOMIF a Dic-05



A nivel de ASOMIF sus principales competidores son ACODEP, la Cooperativa 20 de abril, FDL y PRESTANIC, pero indirectamente también compite con pequeñas cooperativas con presencia local y con entidades reguladas como Banco ProCredit y FINDESA.

Pese a invertir la parte importante de su cartera en zonas rurales y periurbanas con limitada competencia, no escapa al entorno altamente competitivo de las microfinanzas en Nicaragua. Así la institución enfrenta una competencia creciente, que no ha significado una presión a la baja de las tasas de interés, dado que las tasas de la institución están reconocidas entre las más bajas del mercado¹⁰; pero sí ha ocasionado que se pierdan clientes porque la competencia ofrece mayores montos y plazos de créditos, así como mayores monto de créditos sin garantía real.

Las principales ventajas competitivas de FUNDENUSE son el reconocimiento de sus bajas tasas de interés, la rapidez en el desembolso de los créditos, la calidad en la atención al cliente y la importante identificación como una entidad responsable de carácter regional. Su clara identificación como una institución regional podría ser una limitante cuando se conviertan en una institución con operaciones a nivel nacional e ingresen en zonas con mayor competencia. Su metodología de crédito presenta una adecuada adaptación a las operaciones rurales: se solicita la diversidad de actividades de los clientes, los plazos están ajustados a la capacidad de pago y el equipo de OC cuenta con un importante porcentaje de agrónomos.

FUNDENUSE realiza una publicidad de sus operaciones pero con un escaso presupuesto, ya sea a través de radio y televisión local y mediante la participación en ferias. Su

¹⁰ En créditos para vivienda las tasas que cobra resultan superiores a la competencia, es especial con respecto a las entidades reguladas.

política de comunicación se basa más en su reputación y en acciones publicitarias puntuales.

Gestión de la cartera

Cuenta con una sólida metodología de crédito, que incluyen adecuados criterios de aprobación y procedimientos para el seguimiento de la mora y recuperación de créditos; sin embargo, se requiere una mejor determinación de la metodología de grupos solidarios.

La metodología de crédito de FUNDENUSE es sólida:

- El proceso de selección y evaluación de la capacidad de pago del cliente es completa, al incluir de manera obligatoria visitas al negocio y/o vivienda del cliente.
- El OC participa en todos aspectos de la gestión del cliente (marketing, captura de información preliminar, evaluación y seguimiento de mora).
- El seguimiento de mora es constante y se fortalece con las visitas de seguimiento a clientes relacionadas periódicamente por los OC; sin embargo, la aplicación de los procedimientos no se realiza de manera homogénea en todas las oficinas, siendo también limitada la participación de los GA.

La metodología de Grupos solidarios no es lo suficientemente detallada¹¹ y presenta ciertas características que reducen la eficacia de esta metodología (existencia de grupos reducidos de dos o tres personas y el aceptar a varios miembros de una misma familia en un mismo grupo o conformar grupos solidarios de carácter familiar). Sin embargo, la participación de esta metodología en la cartera de créditos es reducida (5% de los créditos).

La institución tiene como política sólo reprogramar aquellos créditos en los cuales el deudor presentó un problema de fuerza mayor que impidió el pago, y por lo general se exige el pago de la totalidad de intereses y una amortización menor del principal, además de una mejora de garantías en caso sea necesaria.

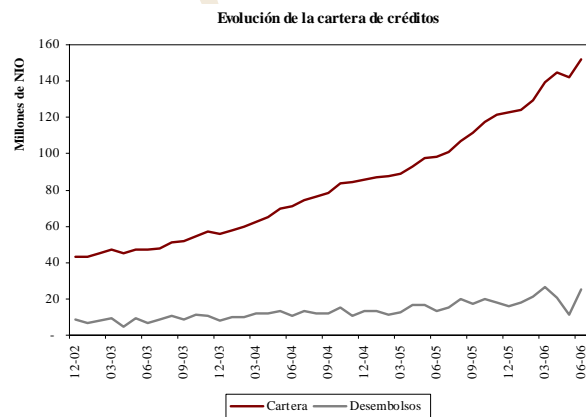
Los OC cuentan con perfiles adecuados y adaptados a la metodología crediticia (los OC encargados de la cartera agropecuaria son ingenieros o técnicos agrónomos). Los OC disponen de información diaria sobre el estado de su cartera, lo que permite un seguimiento permanente de la mora, si bien esto se encuentra normado, en la práctica el seguimiento de la mora y la participación del GA, no se aplica de manera homogénea.

Los OC están identificados con la misión de FUNDENUSE, tienen un buen conocimiento del mercado y de la metodología pero la falta de capacitaciones específicas sobre el desarrollo de herramientas para la

¹¹ Las características de esta metodología y de los créditos por convenios no se encuentran descritos en la nueva versión del Manual de Créditos.

evaluación de créditos ocasiona que no logren su máxima productividad. El ingreso a atender a la pequeña empresa con créditos mayores (hasta 500K NIO, 30K USD), implica el desarrollo de nuevas técnicas y metodologías de análisis que requieren de capacitación y el desarrollo de nuevos criterios de aprobación de créditos.

Evolución de la cartera



La cartera de la fundación ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años (creció un 171% entre 2003 y junio 2006), manteniendo tasas de crecimiento de la cartera sostenidamente superiores al 40% anual. Este crecimiento se ha sustentado en el fortalecimiento del equipo de OC (2005), la diversificación geográfica mediante la apertura de nuevas agencias y la contratación de ingenieros agrónomos para créditos agropecuarios (2006). El crecimiento ha sido más significativo en los créditos agropecuarios, vivienda y personales.

La falta de fondos generada en el segundo trimestre del 2006, ocasionó una demora en el desembolso de algunos créditos y una ligera caída en el número de clientes.

Calidad de la cartera

FUNDENUSE presenta una cartera de buena calidad dada la solidez de su metodología de crédito y el fortalecimiento de sus gestiones de cobranza. La calidad de la cartera es relativamente estable en los diferentes tipos de productos; sin embargo se observa una mejor calidad en los créditos para vivienda.

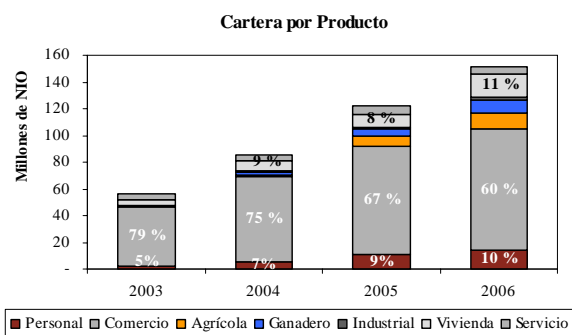
La cartera ha experimentado una mejora constante, alcanzando desde el 2004 adecuados niveles de calidad de cartera (PAR>30 de 3.2% en dic-03 y 1.6% en jun-06, sin incluir reprogramados). El PAR>30 incluyendo reprogramados presenta un comportamiento similar al disminuir de 3.7% en dic-03 a 1.7% a jun-06. La mejora de la calidad de la cartera se explica por las mejoras establecidas en los procedimientos de aprobación de los nuevos créditos desembolsados, el fortalecimiento de los procesos de cobranza de créditos en mora y por la depuración de la cartera a través de castigos.

Los niveles de castigo de cartera en la institución son reducidos como consecuencia de la eficacia de sus mecanismos de recuperación de créditos en mora y la política de castigar sólo aquellos créditos a los que se ha agotado todas las gestiones de cobranza. Salvo en el 2005 cuando se realizó un sinceramiento de la cartera en mora y el monto castigado representó el 1.5% de la cartera¹², en los otros periodos el nivel de castigo se ubican en torno al 0.2% de la cartera (a ago-06 la cartera castigada en términos anualizados se ubicaba en el 0.15%).

Diversificación de la cartera

El crecimiento de la cartera de la institución ha estado acompañado de un proceso de diversificación de la cartera, que ha permitido reducir la concentración de los créditos al sector comercio del 79% en 2003 al 60% a jun-06. Esto como consecuencia de la expansión geográfica hacia áreas con mayor incidencia de la actividad agropecuaria y a través del desarrollo de nuevos productos crediticios.

Mediante la aprobación del nuevo manual de créditos se ha realizado un primer paso para establecer límites para la concentración por sector económico, pero requiere que el mismo sea revisado con un análisis a profundidad de la rentabilidad y riesgo de cada sector; asimismo, la distribución actual de la cartera implica que se está sobrepasando el límite deseado para los créditos dirigidos al sector comercial (50%) y vivienda (10%).



Al incrementarse la importancia de la cartera agropecuaria (14.5% del total de cartera a jun-06), ha aumentado la exposición de la calidad de la cartera a factores climatológicos y variaciones de precios. Asimismo, no existe una política de limitación del riesgo sectorial por tipo de cultivo. Sin embargo, FUNDENUSE ha promovido en los clientes agrícolas la diversificación de sus fuentes de ingreso, la mejora de la capacidad de evaluación de los OC especializados en atender estas actividades y recientemente el cobro de mayores comisiones por la evaluación de dichos créditos.

¹² De este importe aproximadamente un 70% de los castigos, correspondió a créditos que debieron castigarse en 2002, 2003 y 2004.

A pesar de ciertas limitaciones de recursos financieros en el presente ejercicio, el crédito promedio por cliente ha continuado incrementándose, pasando de 488 USD en dic-05 a 615 USD a jun-06, aún así la cartera se encuentra suficientemente atomizada para presentarse un riesgo de concentración de cartera. El crecimiento del crédito promedio por cliente se ha centrado en los créditos personales y en aquellos dirigidos al sector comercio.

Cobertura del riesgo crediticio

FUNDENUSE cuenta con un adecuado nivel de cobertura de su cartera de crédito. La alineación de su política de provisiones a la normativa establecida por la SBOIF no requerirá de exigencias significativas de provisiones en caso de acceder a un esquema de regulación. El proceso de apego a la normativa de la regulación bancaria generará la necesidad de provisiones adicionales, aunque las mismas ya han sido estimadas y resultan manejables para la institución (199K NIO).

La fundación presenta adecuados y crecientes niveles de cobertura de cartera (136.3% a jun-06), que se mantienen por encima del punto de referencia de la industria de microfinanzas en América Latina (128.2%). La cobertura de riesgo disminuye sólo ligeramente al incluirse la cartera reprogramada (129.5% a jun-06), dado el reducido nivel de créditos reprogramados, toda vez que la institución tiene como política sólo reprogramar aquellos créditos en los cuales el deudor presentó un problema de fuerza mayor.

Si bien se observa adecuadas gestiones de seguimiento de la mora, para mejorar el grado de éxito de las recuperaciones extrajudiciales, debe mejorarse los sistemas de formalización de garantías, sistemas de verificación de firmas en los formatos y evitar grupos solidarios de familiares y reducidos; que han sido adecuadamente identificados en las visitas de auditoría.

Los procesos cobranza extrajudicial son encargados al asesor legal, que en el caso de algunas agencias presenta una elevada carga de trabajo, ocasionando largos tiempos de respuesta, afectando la eficiencia del proceso.

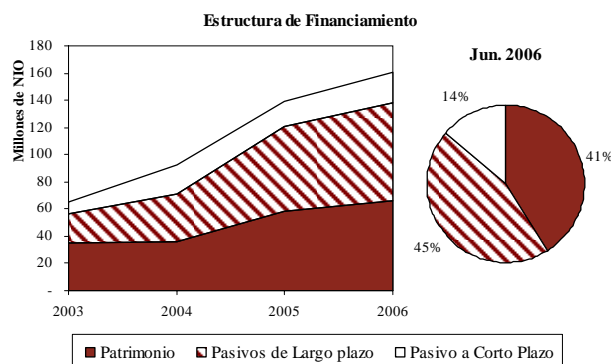
	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Ratio de cobertura del riesgo	108.6%	119.9%	155.2%	136.3%
PAR > 30 días neta de provisiones / Pat.	(0.4%)	(1.0%)	(1.5%)	(1.3%)

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”

La institución mantiene una diversificada estructura de fondeo, pero que resulta insuficiente para solventar las crecientes necesidades de financiamiento, lo que se genera

más por el rápido y los importantes montos de incremento de su cartera (3M USD sólo para el 2006) que por una deficiencia en el manejo financiero, lo que ha ocasionado eventuales demoras en el desembolso de créditos por falta de fondos. Sin embargo, la institución no ha tenido la necesaria capacidad de anticipar las necesidades de recursos, aunque con la nueva administración ha mejorado su estrategia de búsqueda de nuevos financiadores, por lo que su necesidad de financiamiento para los próximos seis meses se encuentra cubierta.



La estructura de financiamiento esta fundamentada en pasivos diversificados con un adecuado balance de plazos (59%), provenientes de instituciones de fomento a la microempresa como el FNI y el BCIE, así como de fondos especializados en el financiamiento de IMF como es el caso de Katálysis, Oikocredit, NOVIB y WCCN, todos ellos a tasas comerciales.

Asimismo, el patrimonio de la institución juega un rol fundamental en el financiamiento de sus operaciones (41%); el mismo que se ha venido fortaleciendo mediante la patrimonialización de utilidades y de fondos donados.

La institución presenta una positiva voluntad de revisar las tasas en función al tipo de producto, incidiendo en el riesgo y plazo de cada uno, habiéndose iniciado este proceso con el sector agropecuario a través del cobro de comisiones al desembolso adicionales a ciertos tipos de créditos (que varían del 2% al 4%).

	Dic.2003	Dic.2004	Dic.2005	Jun.2006
Deudas / Patrimonio	0.86x	1.56x	1.39x	1.43x

Estrategia de financiamiento

FUNDENUSE ha emprendido una activa búsqueda de nuevas fuentes de fondeo liderada por el Director Ejecutivo con apoyo de la Gerencia de Finanzas que ha dado resultados positivos, especialmente a nivel internacional; sin embargo, la misma no fue lo suficientemente reactiva de tal manera que la institución tuvo que enfrentar limitaciones de fondos que afectaron los desembolsos en el primer semestre de 2006. Así se ha obtenido una línea de crédito por 2 M USD de Global Partnership y recursos adicionales

provenientes de Oikocredit, Katálysis y del BCIE. Se han conseguido negociar no sólo montos suficientes para llevar a cabo su fuerte crecimiento del presente año, sino también condiciones muy favorables. Así mientras sus fondeadores tradicionales como Katálysis, FNI y WCCN les otorgaban créditos a plazos de hasta sólo dos años, los nuevos fondos provenientes del BCIE, Oikocredit y NOVIB se han recibido a un plazo de entre cinco y seis años. De esta manera, su actual estructura de pasivos se encuentra equilibrada y diversificada con préstamos en condiciones favorables (el plazo promedio de los préstamos actuales es de 3.6 años y el costo promedio de la deuda, del 8.3%).

Hasta la fecha, la institución ha sido capaz de conseguir el financiamiento necesario para cubrir sus perspectivas de crecimiento; sin embargo, el período de transición política que podría encarar el país tras las elecciones de noviembre 2006 supone un riesgo de estancamiento en el desembolso de nuevas fuentes de financiamiento, dada la cautela que se suele observar en los períodos preelectorales sobre todo por parte de las líneas locales y gubernamentales. Esto en cierta forma podría tener un impacto en la consecución de las metas de crecimiento establecidas.

Los planes de crecimiento de la institución requieren la obtención de al menos 2.5 M USD anuales adicionales de financiamiento para el 2007 y 3 M USD en 2008. El proyecto de transformación en Financiera que se viene evaluando a nivel de la gerencia y la JD, generaría la posibilidad de ampliar sus fuentes y reducir el costo promedio de su fondeo.

Gestión activos/pasivos (ALM)

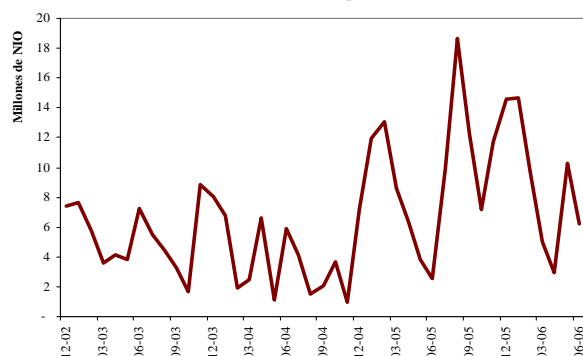
La institución no presenta riesgos financieros significativos de calces de madurez, tasas de interés y tipo de cambio, y los mismos se encuentran adecuadamente controlados.

- El riesgo de madurez a la fecha es reducido, dado que el vencimiento promedio de sus créditos es de 18 meses, mientras que el de sus obligaciones de 3.6 años.
- El riesgo de tasas de interés es inexistente ya que no existe financiamiento vinculado a tasas variables.
- Presenta una limitada exposición al riesgo de tasa de cambio, al mantener un 17% de su fondeo en euros (750K EUR recibidos NOVIB). Por otro lado, si bien una parte importante de sus pasivos se encuentran en USD (Katálysis, Oikocredit, WCCN), sus colocaciones al encuentran sujetas al mantenimiento de valor, cubren el riesgo de devaluación del NIO (el Banco Central de Nicaragua ha establecido una depreciación voluntaria y paulatina del NIO a un ritmo de 5% anual).

Gestión de la liquidez

La liquidez de la institución se encuentra administrada de manera centralizada y eficiente, lo que ha permitido reducir los efectos negativos de las limitaciones de recursos para el desembolso de créditos.

Evolución de la Liquidez



El centralizar la gestión de la liquidez a nivel de la sede permite hacer uso optimizado de la disponibilidad de fondos por agencia, siendo favorecida por las herramientas existentes de manejo de liquidez, como flujos de caja proyectados permanentemente actualizados, respaldados en la información de cartera disponible en línea.

La disponibilidad de la liquidez se encuentra vinculada a los vencimientos de sus obligaciones, a la estacionalidad de los ciclos agropecuarios y de la mayor demanda en épocas de mayor actividad comercial. Para hacer frente a las limitaciones de caja para realizar los desembolsos de mayor monto en esta fecha, se requiere contar con líneas de crédito que permitan un manejo más eficiente de su liquidez.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “a”

Matriz de Rentabilidad	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
ROE	15.5%	16.4%	37.6%	24.6%
Deudas / Patrimonio	85.9%	155.7%	139.4%	142.7%
ROA	8.2%	7.4%	15.3%	10.2%
Generación de renta				
Autosuficiencia operativa	140.5%	129.6%	179.5%	152.6%
Rendimiento de cartera	29.5%	33.4%	34.5%	32.2%
Ratio de costos operativos	17.8%	22.7%	15.4%	14.5%
Clientes por empleado	123	157	193	148
Clientes por oficial de crédito	300	365	473	361
Cartera promedio por cliente (USD)	444	512	488	615
Ratio de costos financieros	4.3%	4.6%	6.0%	5.5%
Costo de la deuda	8.0%	8.1%	9.2%	8.3%
Ratio de costos de provisión	2.0%	0.5%	0.7%	1.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.5%	2.1%	1.2%	1.4%
Tasa de cartera castigada	0.6%	0.2%	1.5%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	82.7%	89.9%	86.2%	92.5%

Resultado no operativo en % de los Ing. Finan.	1.7%	0.5%	0.5%	0.4%
--	------	------	------	------

Estado de la rentabilidad

FUNDENUSE es una institución muy rentable, presentando niveles favorables de autosuficiencia operativa en todo el periodo analizado. La institución mantiene una tendencia al alza de su rentabilidad en los últimos 4 años, especialmente por que desde el 2004 el alto crecimiento que presenta en su volumen de cartera ha contribuido al alcance de economías de escala, que permiten reducir paulatinamente los costos operativos. Otros factores a destacar que han permitido que la fundación presente favorables niveles de rentabilidad son el paulatino crecimiento de la productividad de sus agencias y OCs, y el menor requerimiento de provisiones; lo que ha permitido compensar el incremento de sus costos financieros, relacionado a la mayor incidencia de préstamos comerciales en su estructura de fondeo.

Parte importante del incremento de los costos operativos observable en el periodo 2004, corresponde al rubro “Otros gastos” por 4.98 M NIO (305 K USD), el mismo que incluye una serie de ajuste efectuados provenientes de años anteriores, como donaciones, contribuciones, pagos de asesoría, consultorías, dictámenes jurídicos, y otros gastos como viajes, pasantías, etc. que no se aplicaron en su correspondientes ejercicios

A jun-06 se observa una importante reducción de la rentabilidad y de la productividad explicada por la apertura de nuevas agencias, y la contratación de más personal para estas agencias, tanto administrativo como OCs, los que se encuentra recién en proceso de formación de cartera.

La fundación ha generado un ROA superior al 7% durante los últimos 4 años, así FUNDENUSE presenta un ROA después de ajustes superior a 10% a jun-06. El ROE ha experimentado un incremento mayor al ROA (pasando el ROE de 15.5% a dic-03 a 24.6% a jun-06, frente al ROA que se pasó del 8.2% a dic-03 a 10.2% a jun-06), como consecuencia del paulatino aumento del apalancamiento financiero tras el acceso a mayores niveles de deuda para financiar el crecimiento. Los ratios de rentabilidad de la institución resultan notablemente superior a la media de IMFs nicaragüenses a dic-05 (ROA de 2.9% y ROE de 12.6%), y a la media de IMF Centroamericanas Autosuficientes financieramente – CA ASF (ROA de 2.2% y ROE de 8.6%).

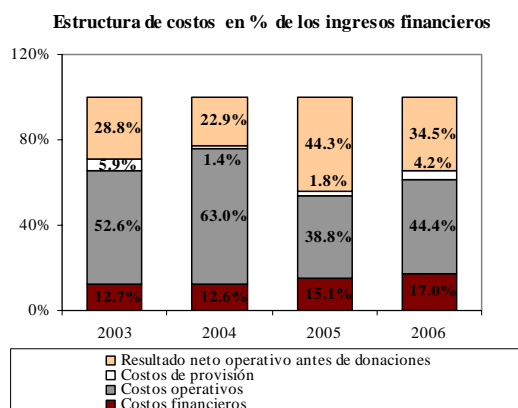
Rendimiento de cartera

La institución a pesar de mantener una política de bajas tasas de interés logró incrementar ligeramente pero de manera sostenida, el rendimiento de su cartera hasta el 2005 (29.5% en dic-03 a 34.5% en dic-05) a través de un incremento de comisiones. Mientras que a jun-06, se observa una contracción del rendimiento debido a la fuerte

competencia que ha obligado a la institución revisar ciertas tasas y en la medida que el aumento del crédito promedio ha conllevado a menores comisiones de desembolso¹³. Los tipos de interés de FUNDENUSE son inferiores a aquéllos aplicados por su competencia, salvo en el caso de los créditos para vivienda, así mientras que la fundación presentaba un rendimiento de cartera de 34.5% a dic-05, el rendimiento de cartera promedio de las IMF nicaragüenses era del 37.2% (NIC).

Ratio de costos operativos

Los costos operativos muestran una tendencia decreciente a medida que la institución alcanza economías de escala; sin embargo, la mayor eficiencia mostrada puede verse disminuida en el corto plazo en la medida que la institución tiene pendiente realizar cambios que generarán un incremento de su estructura de gastos, tales como: el fortalecimiento de su línea media de jefaturas y áreas claves ya identificadas (RRHH, auditoría, sistemas, etc.), reajustar los salarios de las gerencias y nuevos OC, continuar con el plan de inversión en hardware, software y el nuevo sistema, entre otros.



Los costos operativos presentan un comportamiento positivo en los últimos cuatro años, variando desde el 17.8% a dic-03 al 14.5% a jun-06. La fundación mantiene costos operativos de 15.4% a dic-05, los cuales son inferiores al promedio de IMF's nicaragüenses (16.8%) y de Centroamérica en su conjunto (25.7%). El bajo ratio costos operativos resulta especialmente meritorio tomando en cuenta que parte importante de su cartera de ubica en el ámbito rural.

La productividad del personal en FUNDENUSE es elevada y ha presentado una tendencia creciente hasta el 2005; sin embargo, en el 2006 mostró una importante reducción de la productividad, por la contratación de nuevo personal administrativo y OC, en este último caso tanto para atender

las dos nuevas agencias inauguradas como para atender de manera especializada los créditos agropecuarios (ingenieros agrónomos). Sin embargo, aún así la productividad del personal resulta adecuada, y esta deberá ir recuperándose conforme se incremente la cartera de las nuevas agencias y los nuevos OC manejen una cartera de aproximadamente 300 clientes.

El número promedio de clientes por empleado en FUNDENUSE se ubica en 148 y por OC en 361 a jun-06, ubicándose 20%, por encima de la media de IMF's de Nicaragua (120 clientes por empleado y 307 por OC a dic-05) y claramente superior al promedio de IMF's centroamericanas (120 clientes por empleado y 307 por OC a dic-05).

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros mantuvo una tendencia al alza hasta el 2005 como consecuencia de que gran parte del financiamiento obtenido en los años 2004 y 2005 correspondió a fondos a tasa comerciales (9.5% al 12%), mientras que anteriormente la institución trabajó básicamente con recursos propios y fondos del FNI y BCEI que se otorgaron en NIO a tasas preferenciales (5%-7% anual). El ratio de costos financieros se ubica a jun-06 en 5.5%, nivel inferior al promedio de las IMF's en Nicaragua cuyo ratio se ubica en torno al 8%.

Ratio de costos de provisión

Los costos de provisión son reducidos y con una tendencia decreciente en la medida que la cartera es de buena calidad y FUNDENUSE ya presenta un aceptable nivel de provisiones.

Gestión de activos

La institución presenta niveles de optimización de activos productivos elevados y con una tendencia al alza, llegando a representar la cartera el 92.5% de los activos de la institución; sin embargo, este ratio deberá disminuir en la medida que se recuperen los niveles de liquidez que se han reducido por el atraso de algunos desembolsos de algunas líneas de crédito y conforme la institución realice la inversión en infraestructura y tecnología que tiene planificado realizar en el corto plazo.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes se proporcionan en anexos.

Ratios ajustados	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Ratio de costos de ajuste	0.1%	0.5%	0.0%	0.2%
AROE	15.3%	15.4%	37.6%	24.3%
AROA	8.1%	7.0%	15.3%	10.1%
Autosuficiencia financiera	139.9%	127.3%	179.5%	151.3%

La mayor exigencia de provisiones de la metodología definida por Planet Rating frente a la implementada por

¹³ Las comisiones por evaluación de créditos se establecen en función al plazo y monto de los créditos, en este último caso en orden inverso.

FUNDENUSE, genera la realización de ajustes que afectan los ratios ajustados de rentabilidad de la institución. Así los ratios ajustados resultan ligeramente inferiores, pero sin alterar los niveles de rentabilidad y autosuficiencia que demuestra la fundación.

Evolución de la rentabilidad

La institución presenta adecuados niveles de rentabilidad que hasta el 2005 presentaron una favorable tendencia al alza, pero que muestra un reajuste a jun-06. Es de esperarse una ligera tendencia decreciente de sus márgenes, en la medida que sus ingresos por comisiones se reduzcan (ante el incremento del crédito promedio) y crezcan los gastos administrativos y de infraestructura como consecuencia de su plan de fortalecimiento organizacional y la expansión geográfica de sus operaciones.

Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

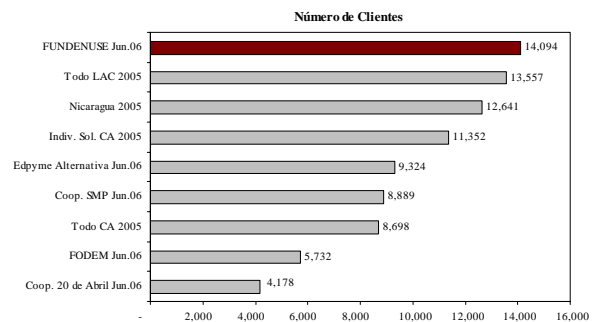
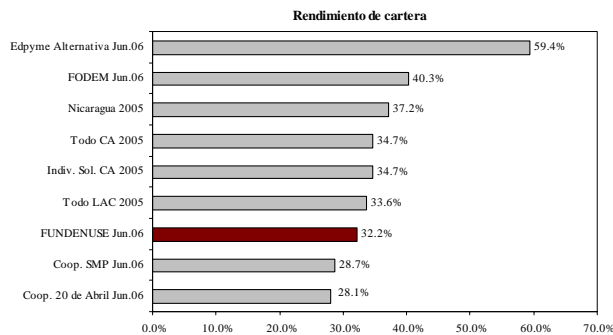
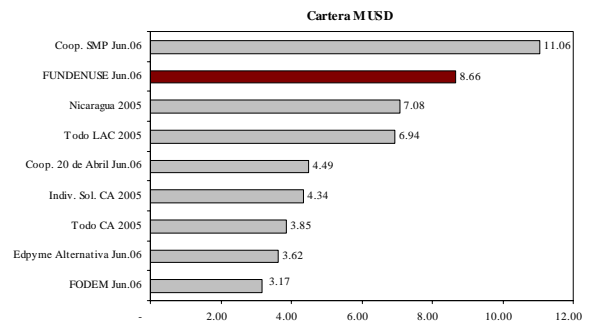
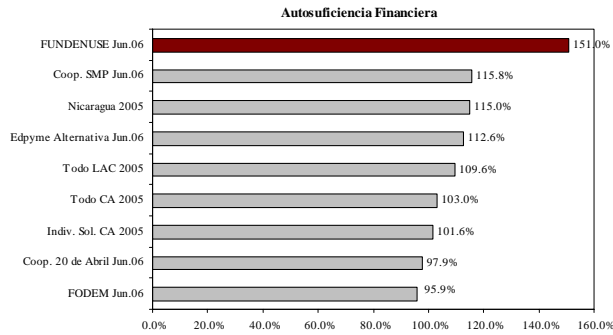
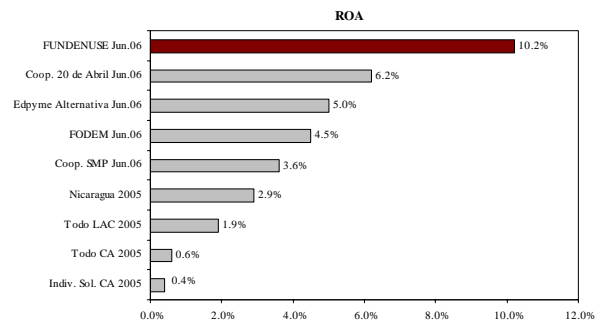
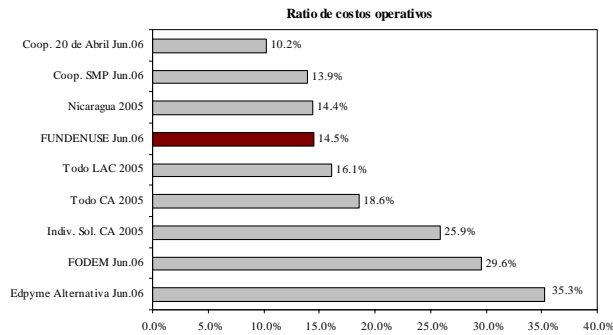
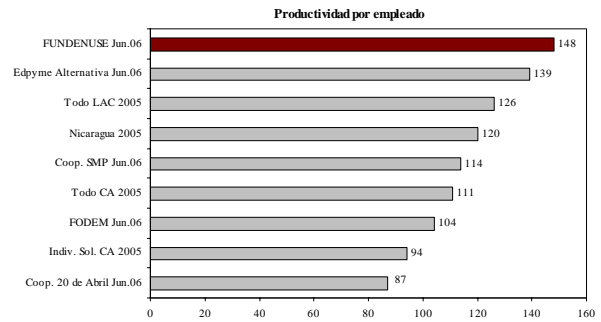
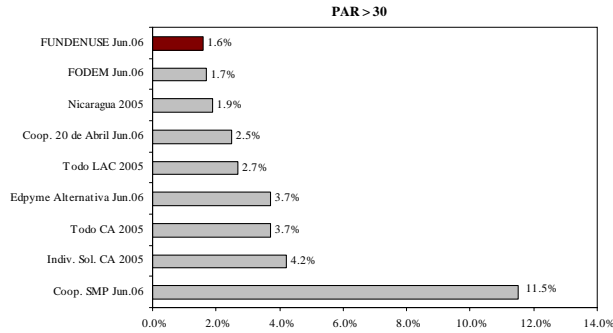
Benchmarking

Clasificación según los criterios del MBB

Zona	LAC
Grupo MBB	Individual y Solidario
Madurez	Madura (> 7 años)
Tamaño	Mediana (> 4 M USD de cartera)
Cientela	Amplia (Cartera por cliente/ PNB por hab. del 90%)
objetivo	> 20% y <= 150%

El benchmarking de FUNDENUSE ha sido realizado con:

- Otras IMF's calificadas por Planet Rating, que utilizan similares metodologías de crédito: Coop. 20 de Abril y FODEM (Nic), Coop. SMP y Edpyme Alternativa (Perú).
- Grupos pares publicados por el MBB con cifras a dic.05: todas las IMF de Nicaragua (Nicaragua 2005), todas las IMF en Centroamérica (Todo CA 2005), todas las IMF en AML (Todo LAC 2005) e IMF's con metodología individual y Solidaria (Indiv. Sol. CA 2005).



Anexos

Acrónimos

AG	Asamblea General
ASOMIF	Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DE	Director Ejecutivo
DG	Director General
EUR	Euros
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNI	Financiera Nicaragüense de Inversiones
GA	Gerente de Agencia
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
JD	Junta Directiva
K	Miles
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
NIO	Córdoba Nicaragüenses
NOVIB	Organización Holandesa para la Cooperación Internacional
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIBOIF	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financiera de Nicaragua
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses
WCCN	Wisconsin Coordinating Council on Nicaragua

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Ratio de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

- 0 La institución no sigue las recomendaciones del CAAP para la presentación de los estados financieros
- 1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros han sido auditados durante los ejercicios 2002, 2003, 2004 y 2005 por el despacho KMPG Peat Marwick Nicaragua, SA afiliado a KPMG International.. Los datos referidos al período junio 2006 son estados financieros no auditados, elaborados por el área de contabilidad de la institución.
- 2 La institución solamente ofrece servicios financieros.
- 3 Subvenciones
 - 3.1 Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados ('ingresos por donaciones').
 - 3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Donante	Monto USD	Condiciones y Comentarios
Fundación CODESPA	281,858	1998 - Fondos para cartera, capacitación y fortalecimiento
USAID Nicaragua	261,412	1999 - Fondos para cartera
Embajada de Finlandia (Proyecto Procaford 8)	151,248	2005 - Fondos créditos rurales
PIM-AID	98,565	2001 - Fortalecimiento patrimon.
Red Katálysis	50,056	2006 - Fondos créditos rurales
Otros menores 25K USD (4 instituciones)	67,338	1997-1999 Fondos para cartera, asistencia tec. y fortalecimiento

- 3.3 FUNDENUSE ha recibido un total de 911 K de USD en forma de donaciones desde el inicio de su operación.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisión		
	Hasta oct-06	Desde nov-06
1 - 30 días	10%	1%
31 - 60	100%	5%
61 - 90	100%	20%
91 - 180	100%	50%
Más de 180	100%	100%
Reprogramados	0%	No se especifica
Créditos castigados	Todos los castigos se efectúan a partir de 360 días	

- 4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) se presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.
- 4.2 Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. La metodología para el cálculo de la misma ha cambiado desde nov-06 con la aprobación del nuevo Manual de Créditos, con lo cual se aproxima a lo establecido por la SBOIF.
- 4.3 Los créditos castigados (provisionados al 100%) son retirados de las provisiones y de la cartera.
- 4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En NIO	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Reservas al 1 de enero	1,264,203	1,965,474	2,291,099	2,435,054
+ Costos de provisión	989,511	446,902	1,649,976	2,074,197
- Reversiones de la reserva	-	-	-	1,147,073
- Créditos castigados	288,240	121,277	1,506,021	5,797
Reserva al 31 de diciembre	1,965,474	2,291,099	2,435,054	3,356,381
Créditos castigados sin pasar por la reserva	-	-	-	-

- 4.5 La contabilización de los intereses es por el método del efectivo.
- 4.6 Los productos a plazo son aislados de los ingresos de la cartera de créditos.
- 5 Calidad de la gestión de la cartera
- 5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "T" y "A".
- 5.2 La reestructuración de créditos contempla requiere de una reevaluación de la capacidad de pago del cliente, siendo necesaria la aprobación por el Comité Central de Créditos. Así mismo, se cobra una comisión anual por evaluación del 2%.
- 5.3 El otorgamiento de créditos a está sujeto a la antigüedad del trabajador y puede corresponder hasta 3 veces su sueldo, debiendo contar con dos avales (al menos uno no debe ser empleado de la institución); mientras que los préstamos a miembros de la Junta Directiva no están permitidos.
- 6 Detalles de la deuda:
- 6.1 Detalles del financiamiento por préstamos en anexos.
- 6.2 FUNDENUSE no exige ahorro obligatorio de sus clientes para otorgar créditos.
- 6.3 FUNDENUSE no capta ahorro ni a corto ni a largo plazo.
- 6.4 La institución no exige una inversión en capital para acceder a sus servicios.
- 7 Otras reglas de contabilidad
- 7.1 FUNDENUSE no realiza ajustes monetarios por compensación de inflación.
- 7.2 Las variaciones en tipo de cambio son registradas como ingreso o gasto financiero.
- 8 Otras informaciones extracontables
- 8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- 8.2 El número de cuentas de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. Incluye certificados bancarios principalmente emitidos por Katálysis (53K NIO a dic-05).
2. La metodología de provisión por incobrables utilizada por la institución difiere de la establecida por la SIBOIF.
3. Corresponden a fondos recibidos en administración del Programa Regional Forestal de Centro América (PROCAFOR 8), destinados a financiar créditos individuales y grupales para pequeños productores y microempresarios que constituyen el área de influencia del PROCAFOR 8.

Estado de Resultados

4. La institución tiene como política registrar los ingresos y comisiones sobre la base del efectivo, mientras que la SIBOIF establece el uso del método del devengado.
5. Comisiones cobradas por la emisión del crédito más la cuota de mantenimiento de valor por la depreciación del Córdoba.
6. Producto del mantenimiento de valor se ha reconocido una utilidad de 2.66 M y 1.79 M NIO por los años terminado el 31 de diciembre de 2005 y 2004, respectivamente.

Ajustes

En K NIO	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	-	-	-	-
Monto promedio de los préstamos (a)	25,679	38,441	62,880	82,638
Costo escondido de los préstamos (b)	-	-	-	-
Intereses pagados sobre préstamos (c)	2,055	3,111	5,779	3,422
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	30,887	35,659	47,242	62,306
Activos fijos netos promedio (e)	884	1,190	2,526	3,586
Inflación (f)	-	-	-	-
Ajuste por donativos en especie	-	-	-	-
Personal y asistencia técnica	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
Ajustes por provisiones	48	363	-	118
por cuentas incobrables	48	363	-	118
por otros riesgos	-	-	-	-
Otros ajustes	-	-	-	-
Total de ajustes	48	363	-	118
Resultado neto operativo antes de donativos	4,786	5,859	17,786	7,678
Resultado neto operativo ajustado	4,739	5,496	17,786	7,560
Resultado neto operativo ajustado (K USD)	305	337	1,037	430

Balance General

FUNDEUSE Balance	No tas	NIO					USD				Evolución		
		Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006	04/03	05/04	06/05
ACTIVOS		51,582,534	65,278,047	92,564,291	139,524,811	160,996,238	4,197,945	5,668,358	8,137,693	9,157,920	41.8%	50.7%	15.4%
Activos de Corto Plazo			58,891,225	84,637,047	82,150,136	47,063,192	3,787,217	5,182,918	4,791,353	2,677,087	43.7%	(2.9%)	(42.7%)
Caja y Bancos			8,049,608	7,210,634	14,438,783	6,172,067	517,660	441,558	842,133	351,085	(10.4%)	100.2%	(57.3%)
Activos financieros netos a corto plazo	1		-	-	69,842	72,097	-	-	4,073	4,101	-	-	3.2%
Cartera neta a corto plazo		40,014,435	49,538,223	76,891,302	67,445,141	39,038,691	3,185,738	4,708,592	3,933,693	2,220,631	55.2%		(42.1%)
												(12.3%)	
Cartera bruta a corto plazo		41,278,638	51,503,697	79,182,401	69,880,195	42,395,072	3,312,135	4,848,892	4,075,716	2,411,551	53.7%		(39.3%)
												(11.7%)	
(Provisión para cartera incobrable)	2	1,264,203	1,965,474	2,291,099	2,435,054	3,356,381	126,397	140,300	142,023	190,920	16.6%	6.3%	37.8%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo			1,303,394	535,111	196,370	1,780,337	83,820	32,769	11,453	101,271	(58.9%)	(63.3%)	806.6%
Activos de Largo Plazo			6,386,822	7,927,244	57,374,675	113,933,046	410,728	485,441	3,346,340	6,480,833	24.1%	623.8%	98.6%
Activos financieros netos a largo plazo			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		2,453,532	4,434,293	6,306,113	52,894,611	109,861,785	285,164	386,167	3,085,043	6,249,248	42.2%	738.8%	107.7%
Activos fijos netos		792,967	974,286	1,404,729	3,647,029	3,525,207	62,655	86,021	212,711	200,524	44.2%	159.6%	(3.3%)
Otros activos a largo plazo			978,243	216,402	833,035	546,054	62,910	13,252	48,586	31,061	(77.9%)	284.9%	(34.5%)
PASIVO Y PATRIMONIO			65,278,047	92,564,291	139,524,811	160,996,238	4,197,945	5,668,358	8,137,693	9,157,920	41.8%	50.7%	15.4%
Pasivo			30,167,481	56,357,332	81,248,518	94,661,352	1,940,031	3,451,153	4,738,766	5,384,605	86.8%	44.2%	16.5%
Pasivo a Corto Plazo			8,665,453	21,429,880	19,072,306	22,494,108	557,264	1,312,301	1,112,380	1,279,528	147.3%	(11.0%)	17.9%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		10,387,950	7,240,392	16,836,421	15,830,669	16,990,179	465,620	1,031,012	923,313	966,449	132.5%	(6.0%)	7.3%
Intereses devengados		-	-	-	469,028	608,294	-	-	27,356	34,601	-	-	29.7%
Otros pasivos de corto plazo			1,425,061	4,593,459	2,772,609	4,895,635	91,644	281,290	161,711	278,478	222.3%	(39.6%)	76.6%
Pasivos de Largo plazo			21,502,028	34,927,452	62,176,212	72,167,244	1,382,767	2,138,852	3,626,387	4,105,076	62.4%	78.0%	16.1%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		12,774,302	20,955,403	31,850,517	61,242,786	71,212,823	1,347,614	1,950,430	3,571,945	4,050,786	52.0%	92.3%	16.3%
Otros pasivos de largo plazo	3		546,625	3,076,935	933,426	954,421	35,153	188,422	54,441	54,290	462.9%	(69.7%)	2.2%
Patrimonio		26,662,532	35,110,566	36,206,959	58,276,293	66,334,886	2,257,914	2,217,205	3,398,926	3,773,315	3.1%	61.0%	13.8%
Capital social			2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	128,617	122,474	116,649	113,766	0.0%	0.0%	0.0%
Donaciones		-	13,418,850	13,418,850	16,006,884	16,006,884	862,949	821,730	933,591	910,517	0.0%	19.3%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones			13,616,727	17,484,493	22,416,938	40,627,646	875,674	1,070,698	1,307,453	2,311,015	28.4%	28.2%	81.2%
Año corriente			6,074,989	5,790,695	17,852,471	7,700,356	390,675	354,605	1,041,234	438,018	(4.7%)	208.3%	(56.9%)
Otras cuentas de patrimonio			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Estado de resultados

FUNDEUSE	Notas	NIO				USD				Evolución		
		Estado de resultados	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006	04/03	05/04
Ingreso Financiero (a)	4	16,604,069	25,629,397	40,166,329	22,284,500	1,067,786	1,569,467	2,342,675	1,267,605	1	56.7%	(44.5%)
Ingresos de cartera		14,465,087	23,723,340	34,946,232	21,960,222	930,231	1,452,746	2,038,216	1,249,159	64.0%	47.3%	(37.2%)
Ingresos recibidos por créditos		8,193,757	9,950,641	21,094,020	14,829,472	526,930	609,347	1,230,295	843,542	21.4%	112.0%	(29.7%)
Derechos y comisiones recibidas	5	6,271,330	13,772,699	13,852,212	6,581,778	403,301	843,399	807,921	374,390	119.6%	0.6%	(52.5%)
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	548,972	-	-	-	31,227	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		283,532	115,967	219,572	88,615	18,234	7,101	12,806	5,041	(59.1%)	89.3%	(59.6%)
Otros ingresos por servicios financieros	6	1,855,450	1,790,090	5,000,525	235,663	119,322	109,620	291,652	13,405	(3.5%)	179.3%	(95.3%)
Costos Financieros (b)		2,114,114	3,241,787	6,080,965	3,780,222	135,956	198,517	354,668	215,030	53.3%	87.6%	(37.8%)
Intereses pagados sobre préstamos		2,055,199	3,110,885	5,779,066	3,422,245	132,167	190,501	337,060	194,667	51.4%	85.8%	(40.8%)
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		58,915	130,902	301,899	357,977	3,789	8,016	17,608	20,363	122.2%	130.6%	18.6%
Resultado Financiero [c=a-b]		14,489,955	22,387,610	34,085,364	18,504,278	931,830	1,370,950	1,988,006	1,052,576	54.5%	52.3%	(45.7%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		976,231	369,898	729,515	927,124	62,780	22,651	42,548	52,737	(62.1%)	97.2%	27.1%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		989,511	446,902	1,649,976	927,124	63,634	27,367	96,234	52,737	(54.8%)	269.2%	(43.8%)
Recuperación de cartera castigada		13,280	77,004	920,461	-	854	4,715	53,685	-	479.9%	1,095%	(100%)
Costos operativos (d)		8,727,564	16,158,825	15,569,961	9,899,312	561,258	989,518	908,108	563,101	85.1%	(3.6%)	(36.4%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)		4,769,023	6,628,633	7,572,415	5,098,714	306,690	405,918	441,656	290,029	39.0%	14.2%	(32.7%)
Otros costos operativos		3,958,541	9,530,192	7,997,546	4,800,598	254,569	583,600	466,452	273,072	140.8%	(16.1%)	(40.0%)
Depreciación y amortización		366,388	427,191	944,177	657,878	23,562	26,160	55,069	37,422	16.6%	121.0%	(30.3%)
Consultorías, auditorías y calificaciones		418,586	376,129	400,173	169,544	26,919	23,033	23,340	9,644	(10.1%)	6.4%	(57.6%)
Otros costos operativos		2,952,643	8,011,623	5,383,910	3,024,376	189,881	490,608	314,013	172,035	171.3%	(32.8%)	(43.8%)
Gastos Junta Directiva		220,924	715,249	1,269,286	948,800	14,207	43,800	74,030	53,970	223.8%	77.5%	(25.2%)
Otros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		4,786,160	5,858,887	17,785,888	7,677,842	307,792	358,781	1,037,350	436,737	22.4%	203.6%	(56.8%)
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		4,786,160	5,858,887	17,785,888	7,677,842	307,792	358,781	1,037,350	436,737	22.4%	203.6%	(56.8%)
Ingresos no operativos (i)		1,491,211	60,349	66,583	25,209	95,898	3,696	3,883	1,434	(96.0%)	10.3%	(62.1%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		202,382	128,541	-	2,695	13,015	7,871	-	153	(36.5%)	(100%)	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		6,074,989	5,790,695	17,852,471	7,700,356	390,675	354,605	1,041,234	438,018	(4.7%)	208.3%	(56.9%)
Ingresos por donaciones (m)		240,998	-	2,588,034	-	15,498	-	150,945	-	(100%)	-	(100%)
Resultado neto		6,315,987	5,790,695	20,440,505	7,700,356	406,173	354,605	1,192,179	438,018	(8.3%)	253.0%	(62.3%)

Características de los productos de crédito

Descripción de los productos

	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	Producto 7
Nombre del producto	Personal	Comercio	Agrícola	Ganadero	Industrial	Vivienda	Servicios
Fecha de creación	2,001	2,001	2,002	2,002	2,001	2,002	2,001
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Se ofrece tanto en el área urbana como en la rural	Se ofrece tanto en el área urbana como en la rural	Área Rural.	Área Rural	Se ofrece tanto en el área urbana como en la rural	Área Urbana	Área Urbana
Tamaño autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz	La política estipula de 25 a 30K USD, excepcional 50K contra plazo fijo al 125%. El nivel de autorización agencias A hasta 100 K NIO agencias B y C hasta 50 K NIO, después del nivel de autorización pasa al Comité Gerencial de Casa Matriz
Tamaño promedio de los créditos otorgados	6,094 NIO en promedio de crédito personal.	14,586 NIO en promedio	7,233 NIO en promedio	27,660 NIO en promedio	5,807 NIO en promedio	12,888 NIO en promedio	19,631 NIO en promedio
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Plazo de acuerdo al monto, plazo máximo es hasta 36 meses	Máximo hasta 36 meses	Máximo hasta 12 meses, pero hasta 4 años para inversiones 6 meses	Plazo máximo es de 3 años en algunas actividades 18 meses	El plazo máximo es de 3 años.	El plazo máximo es de 3 años.	Plazo de acuerdo al monto, plazo máximo es hasta 36 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	12 meses	12 meses			18 Meses	24 meses	12 meses
Periodo de gracia	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Exigencias de garantías y otras condiciones	Fiduciarias, Hipotecarias y Prendarias	Fiduciarias, Mixtas, Hipotecarias y Prendarias	Fiduciarias, Mixtas, Hipotecarias y Prendarias	Fiduciarias, Mixtas, Hipotecarias y Prendarias	Fiduciarias, Mixtas, Hipotecarias y Prendarias	Fiduciarias, Mixtas, Hipotecarias y Prendarias	Fiduciarias, Hipotecarias y Prendarias
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual	Mensual y quincenal	Al vencimiento	Al vencimiento y mensual si el flujo de caja lo permite con las vacas lecheras.	Mensual	Mensual	Mensual y quincenal
Tasa de interés nominal	La del Banco Central	La del Banco Central	La del Banco Central	La del Banco Central	La del Banco Central	La del Banco Central	La del Banco Central
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto
Tasa Efectiva Global	33.1%	30.1%	34.5%	35.0%	30.1%	26.1%	30.1%
Comisiones y moratorios	Rango de comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado.	Rango de comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado.	Comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado. Se aplican comisiones extras hasta 3%	Comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado. Se aplican comisiones extras hasta 3%	Rango de comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado.	Rango de comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado.	Rango de comisiones evaluación por monto y plazo: varía de 3% al 7% por adelantado.
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO	Tamaño máximo de préstamo paso de 300K a 500K NIO

Fuentes de financiamiento

Financiadore	Fecha Inicio	Fecha Vencimiento	Plazo	Forma de pago	Desembolso (USD)	Saldo del Principal (USD)	Tasa en %	Observaciones
KATALYSIS KBF	16/04/2005	16/04/2007	24 Meses	Trimestral	110,000	55,000	9.5	Periodo de gracia de 1 año
KATALYSIS KBF	05/10/2005	14/09/2007	24 Meses	Trimestral	110,000	82,500	9.5	
KATALYSIS KBF	05/12/2005	07/12/2007	24 Meses	Trimestral	100,000	83,333	9.5	
KATALYSIS KBF	24/02/2006	24/02/2008	24 Meses	Trimestral	175,000	160,417	9.5	
RED KATALYSIS	08/03/2006	08/03/2008	24 Meses	Trimestral	75,000	65,625	9.5	
KATALYSIS KBF	05/04/2006	05/04/2009	36 meses	Trimestral	130,000	130,000	9.5	
KATALYSIS KBF	18/05/2006	18/05/2008	24 meses	Trimestral	50,000	50,000	9.5	
Total Katálysis					750,000	626,875		
BCIE/Para vivienda	30/08/2002	18/06/2004	60 meses	Trimestral	708,585	166,726	12.3	
BCIE/Promype capital de trabajo	08/10/2004	08/10/2006	24 meses	Trimestral	2,312,741	770,914	13.5	
BCIE/ capital de Trabajo	18/08/2004	18/08/2006	24 meses	Trimestral	1,573,871	262,312	12.3	
Total BCIE en NIO					4,595,197	1,199,951		
BCIE inversión fija	12/12/2005	12/12/2011	72 meses	Trimestral	200,000	200,000	5.9	Periodo de gracia de 1 año
BCIE capital de trabajo	12/12/2005	12/12/2007	24 meses	Trimestral	250,000	250,000	5.6	Periodo de gracia 6 meses
BCIE capital de trabajo	30/05/2006	18/06/2008	24 meses	Trimestral	454,833	454,833	6.5	Sin periodo de gracia
Total BCIE en USD					904,833	904,833		
FNI FONDECA	27/05/2004	27/05/2007	36 Meses	Trimestral	8,723,770	3,219,896	5.0	
FNI FONDECA	02/09/2004	27/05/2007	32 Meses	Trimestral	2,916,705	1,159,316	5.0	
FNI FONDECA	19/08/2005	18/08/2006	12 Meses	Trimestral	1,000,000	260,750	5.0	
FNI FONDECA	28/11/2005	25/11/2006	12 Meses	Trimestral	7,763,756	3,994,513	7.0	
FNI FONDECA	23/03/2006	24/03/2007	12 Meses	Trimestral	1,733,680	1,317,405	7.0	
FNI FONDECA	05/04/2006	05/04/2007	12 Meses	Trimestral	1,736,470	1,756,540	7.0	
FNI FONDECA	14/06/2006	16/06/2007	12 Meses	Trimestral	5,259,060	5,269,620	7.0	
Total FNI					29,133,441	16,978,041		
WCCN	01/12/2004	01/12/2006	24 Meses	Semestral	500,000	125,000	10.0	
WCCN	15/08/2005	15/08/2007	24 Meses	Semestral	500,000	375,000	10.0	
WCCN	01/06/2006	01/10/2006	4 meses	Al vencimiento	250,000	250,000	12.0	
Total WCCN					1,250,000	750,000		
OIKOCREDIT	24/01/2005	22/12/2011	42 m	Semestral	500,000	285,713	10.0	
OIKOCREDIT	27/05/2005	22/12/2011	42 m	Semestral	250,000	250,000	10.0	
OIKOCREDIT	18/08/2005	22/12/2011	42 m	Semestral	250,000	250,000	10.0	
Total Oikocredit					1,000,000	785,713		
NOVIB	20/06/2005	20/06/2010	60 meses	Semestral	904,500	904,500	9.0	Préstamo euros con un periodo de gracia de 1 año
Total NOVIB					904,500	904,500		

Organigrama



**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVA SEGOVIA
ORGANIGRAMA PROYECTADO 2007**

