



ASOCIACION NICARAGÜENSE DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

Informe de la Consultoría:
*“Preparación para la Regulación
Financiera: Transformación de
ONG de Microfinanzas a
Institución de Microfinanzas
Regulada”.*

Elaborado por: Msc. Ronie Zamor.

Auspiciado por: Financiera Nicaragüense de
Inversiones con recursos del Banco Mundial.

Diciembre, 2009.

Contenido

I. Resumen Ejecutivo.....	3
II. Introducción	4
III. Objetivos y metodología.....	5
3.1. Objetivos específicos	5
3.2. Síntesis de la Metodología usada.....	5
IV. Antecedentes del Marco Regulatorio para las Microfinanzas en Nicaragua.....	5
V. El proceso de Constitución de Sociedades financieras y Bancos según la SIBOIF	7
5.1. Proceso de constitución	7
5.2. Flujograma del Proceso de constitución	11
5.3. Requisitos para inicio de operaciones de una Financiera Mercantil Regulada	11
5.4. Flujograma del proceso para inicio de operaciones.....	13
5.5. Puntos clave que las ONG´s de microfinanzas deben mejorar según la SIBOIF..	13
VI. Experiencia de Finca-Nicaragua que está en proceso de transformación	14
6.1. Antecedentes institucionales.....	14
6.2. Cambios trascendentales que se ha dado en la Institución durante el proceso.....	16
6.2.1. Infraestructuras, recursos humanos, seguridad y operaciones.....	16
6.2.2. Cambios organizacionales	17
6.2.3. Cambios Tecnológicos	17
6.3. Resultados iniciales producidos por los cambios	17
6.4. Efectos en la estructura de Costos por el proceso de transformación	18
6.5. Ventajas iniciales logradas en el proceso de transformación	19
6.6. El proceso de transformación paso a paso.....	19
6.6.1. Estudio de factibilidad	19
6.6.2. Formación de comité especial de trabajo para el proceso de transformación	20
6.6.3. Adecuación del sistema Informático	20
6.6.4. Adecuación del sistema de administración de cartera	20
6.6.5. Adecuación del Sistema Informático.....	20
6.6.6. Actualización de Manuales de Políticas y Procedimientos	21
6.6.7. Capacitación al personal	21
6.6.8. Formalización Legal de la nueva sociedad.....	21
6.7. Análisis de los principales obstáculos encontrados durante el Proceso	21
6.8. Sugerencias y lecciones aprendidas.....	22
VII. Cronograma aproximado de actividades	23
VIII. Costos estimados	24
IX. Agenda de acciones y actividades que ASOMIF debería emprender	24
X. Lecciones aprendidas.....	25
XI. Cuadro No: Leyes, Normas, procedimientos relacionados con el proceso	26
XII. Síntesis de algunas normas relacionadas con el proceso de transformación	27
XIII. Anexos	35
13.1. Listado de personas entrevistadas.....	35
13.2. Formato de guías de entrevista	36
13.3. Reseña fotográfica del taller de intercambio de experiencia sobre el tema de la transformación.....	37

I. Resumen Ejecutivo

En el sector de las microfinanzas existen dos grandes paradigmas en cuanto a las rutas de legalización de las entidades del sector: de un lado está el paradigma de la autoregulación que concibe que las mismas entidades de microfinanzas tienen que autoregularse y del otro lado está el paradigma de la Transformación de las ONG's de Microfinanzas en Financiera Mercantil regulada, sin importar la falta de adecuación del actual marco legal a las necesidades y realidades las instituciones.

La transformación de una ONG de Microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada consta de dos grandes momentos según la SIBOIF: el proceso de constitución de la nueva organización y la autorización de inicio de operaciones.

El tiempo estimado para llevar a cabo el proceso de transformación es 360 días según la proyección idealista de la SIBOIF. El tiempo real que se tarda en este proceso depende en gran medida de la capacidad de respuesta que tiene la institución interesada ante el sin número de normas, procedimientos y cambios estructurales que se tienen que dar dentro de la organización.

Para las organizaciones que han iniciado un camino de autoregulación antes de iniciar un proceso de transformación; el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos exigidos por la SIBOIF puede ser más fácil. A mayor auto-regulación antes de iniciar el proceso, más rápido, menos costos y menos traumático será la transición. Y también se aprovechará con mayor rapidez las ventajas de la transformación enfrentando con mayor seguridad los retos.

La transformación no soluciona todos los problemas de las ONG's de Microfinanzas, existen condiciones externas (crisis económica, movimiento no pago) que pueden afectar los procesos de transformación.

Existen algunas condiciones mínimas para que una organización tome la decisión de iniciar el proceso de transformación: tener claridad de los costos (humanos, económicos, financieros), ventajas y desventajas del proceso, revisión de la misión y visión institucional, tener un volumen de negocio y mercado que justifiquen la transición y tener personal con capacidad para gerenciar el proceso

En un mercado cada día más competitivo, algunas instituciones optan por la transformación de ONG de Microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada, buscando aprovechar las oportunidades que pueden representar la captación de ahorros, como una fuente local y permanente de de financiamiento de bajo costo.

El marco jurídico actual no es el más adecuado para el sector de las microfinanzas en Nicaragua, siempre la adecuación del marco Jurídico actual a la realidad y necesidades específicas siguen siendo un reto tanto para los órganos de supervisión como para los operadores de microfinanzas.

La asociación de Microfinanzas de Nicaragua (ASOMIF) puede jugar un papel muy importante en cuanto a la formulación de proyectos de financiamiento para las organizaciones, seguir cabildeando para lograr un marco jurídico acorde a las realidades y necesidades del sector, y sobre fomentar la auto-regulación entre sus asociadas, como mecanismos de fortalecimiento de toda la industria de Microfinanzas.

II. Introducción

“Las instituciones de microfinanzas experimentan un crecimiento en cartera y clientes que les demanda mayor nivel de profesionalización en sus operaciones. La creciente competencia entre las instituciones de microfinanzas y de éstas con la banca regulada que ha incursionado en el microcrédito, y además las exigencias de la clientela demandando atractivas condiciones del crédito (accesibilidad, plazo, agilidad en las transacciones de desembolsos y cobranza, garantías, montos, tasas de interés, etc.), son una parte de los retos que las instituciones deben enfrentar con la mejora continua de sus procedimientos operativos y de cara a la transformación a sociedades financieras reguladas ó bien a la autorregulación.

Por ello, ASOMIF y FNI han contratado los servicios profesionales para sistematizar la experiencia acumulada de algunas IMF's que se han regulado¹, de tal forma que se pueda conocer paso a paso los procedimientos o mecanismos que una institución interesada debe seguir de acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras de Nicaragua (SIBOIF) y las barreras que se deben superar para regularse”².

El presente documento recoge la experiencia de FINCA Nicaragua en su proceso de transformación de ONG de Microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada. Del mismo modo, se hace una sistematización de las principales leyes y normas que las instituciones deben conocer y aplicar para poder transitar exitosamente de una ONG de Microfinanzas a una Financiera Mercantil Regulada.

Este documento está dividido en 6 grandes acápite. En el primero se presenta los objetivos del estudio, la metodología que se ha usado y las limitaciones que se han encontrado en el proceso de sistematización. El segundo acápite presenta una breve síntesis de la evolución del marco regulatorio en Nicaragua, haciendo algunos análisis de las consecuencias que han tenido algunas leyes y Normas en la evolución del sector. El 3er acápite sistematiza el proceso de transformación desde la perspectiva de la SIBOIF, haciendo algunos resúmenes de las leyes y normas más importantes que rigen el funcionamiento de una Financiera Regulada. El 4er acápite presenta una síntesis de la experiencia vivida por FINCA Nicaragua en su tránsito de ONG's de Microfinanzas a Financiera Mercantil. El 5to acápite plantea una agenda de acciones que ASOMIF debería de realizar para el fortalecimiento de sus afiliadas. Y el sexto acápite presenta las lecciones aprendidas en el proceso de sistematización-

El equipo consultor agradece al personal de Finca-Nicaragua, y de manera especial, al Lic. Alfonso Aguilar por todo el apoyo y colaboración que nos ha brindado, a pesar de las múltiples tareas que se le han asignado en el proceso de transformación de la Institución. Del mismo modo, agradecemos al personal de la SIBOIF por haber colaborado en este proceso, y de manera especial

¹ Inicialmente se habían pensado en la participación FAMA, PROCREDIT y BANEX en el proceso de sistematización, sin embargo estas organizaciones por estar en cierre de años, no han podido participar en este estudio.

² Tomado de los Términos de Referencia

al Lic. Leónidas Jiménez. Sin el apoyo decidido de ASOMIF, el FNI y las organizaciones participantes en el estudio, la sistematización no hubiera sido posible.

III. Objetivos y metodología

Sistematizar la experiencia de alguna institución microfinanciera no regulada que se ha transformado en financiera mercantil regulada no bancaria.

3.1. Objetivos específicos

1. Conocer los procesos necesarios para la transformación de una ONG financiera a una Institución de microfinanzas regulada de acuerdo a las normas la SIBOIF
2. Hacer recomendaciones a ASOMIF para que ella pueda apoyar de la mejor manera posible a sus afiliadas en sus procesos de institucionalización
3. Disponer de un documento que recoge la experiencia de transformación de una afiliada a ASOMIF

3.2. Síntesis de la Metodología usada

La base conceptual de la propuesta metodológica usada para la sistematización es la *explicitación de conocimientos tácitos* desde un enfoque de *análisis crítico* que permite entender los procesos de transformación de las ONG de microfinanzas en Instituciones de Microfinanzas reguladas.

Para lograr de manera efectiva, la explicitación de los conocimientos tácitos, en primer lugar se ha hecho una revisión exhaustiva de la documentación existente sobre el tema del Marco Regulatorio de las Microfinanzas en Nicaragua, y se ha hecho breves síntesis de las leyes y normas claves para el tránsito exitoso. En un segundo momento, se han realizado entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores locales que intervienen a lo largo del proceso de transformación de una ONG de microfinanzas a Financiera o Institución de Microfinanzas Regulada. En cada punto de la cadena de actores, se buscó conocer los procesos paso a paso, sus costos, su duración, los principales cuellos de botella y las soluciones que han dado.

Un tercer momento del proceso metodológico consistió en la realización de un taller de intercambio de experiencia en el tema de la Regulación que contó con la presentación de experiencia de una IMF que está en proceso de transformación, la presentación de las Normas y leyes imperantes en la materia de parte de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones financieras SIBOIF. En dicho evento, se contó con la participación de responsables de la alta gerencia de las Instituciones asociadas a ASOMIF. El taller de intercambio de experiencia ha sido un momento clave del proceso, que ha permitido a los diferentes actores compartir ideas y opiniones muy pertinentes en el tema de la transformación de IMF's a Sociedades Financieras Reguladas.

IV. Antecedentes del Marco Regulatorio para las Microfinanzas en Nicaragua

De manera oficial, las microfinanzas como sector industrial nació en Nicaragua en los Años 1990, con la desaparición de la Banca Nacional de desarrollo. Las primeras instituciones nacieron dentro de una perspectiva de llenar el vacío dejado por la banca estatal y, sobre todo, para cubrir la demanda insatisfecha de una gran parte de la población pobre que no tiene acceso a los bancos privados.

Por estos mismos años de 1990, en Nicaragua, se inicia la transformación de una economía planificada en otra economía de mercado mediante la aplicación de medidas de ajustes estructurales. Se adoptaron reformas fiscales y monetarias orientadas a mantener la estabilidad macroeconómica. Se liberaliza el sector financiero autorizando el cierre de la banca estatal y la creación de bancos privados.

En 1991, se crea la superintendencia de bancos con el objetivo de velar por el sistema financiero nacional, sobre todo asegurando el buen manejo de los ahorros de los depositantes. En 1992, se reforma la ley del Banco Central asignándole la función de mantener el equilibrio monetario y la convertibilidad. Se aprueba la ley reguladora de préstamos entre particulares, que consideraba usurario, aquel por encima de la tasa máxima del sistema financiero más un 50%.

En 1995, la Constitución política es reformada y se asigna al Banco Central de Nicaragua la función de de órgano regulador del sistema monetario.

En 1997, se reforma la ley general de Bancos para incluir a las entidades Financieras no Bancarias sin fines de lucro, que podría captar ahorro. Esta reforma abre el espacio para las instituciones que así lo desean pueden transitar de ONG de microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada, lo que conlleva tanto ventajas como retos para el sector.

A lo largo de esta primera década, el sector de las microfinanzas fue creciendo tanto en cartera como en clientes, y de ahí surgió la necesidad de una organización gremial que agrupará a las instituciones. Desde esta perspectiva, en 1998, surgió la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas con la clara misión de “representar, apoyar, organizar y fortalecer su capacidad operativa como red nacional de instituciones de microfinanzas, a fin de presentar de forma permanente una oferta adecuada y sostenible para promover y desarrollar la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural”.

En 1999, la nueva ley general de Bancos excluye las Entidades Financieras no Bancarias sin Fines de lucro y remite su regulación a una futura ley. En el 2002, se promulgó la reforma la ley de prestamos entre particulares (ley de usura) modificando el máximo de la tasa de interés, como el promedio ponderado de las tasas bancarias. Esta nueva ley, en lugar de fortalecer la industria de las microfinanzas, ha tendido a debilitarlo, sobre todo el sector rural nicaragüense.

En el 2002, la ley de ampliación de la base tributaria y ley de equidad fiscal eliminan las exenciones fiscales a las ONG y pretendían gravar con el impuesto sobre la renta a las IMF's sin fines de lucro. Tal disposición fue declarada inconstitucional por la corte suprema de justicia de Nicaragua, aduciendo que estas ONG's no producen renta por cuanto no privatizan ni distribuyen utilidades.

Las Microfinanzas como sector industrial han evolucionado de las ONG generalistas que presten servicios microfinancieros con otros servicios complementarios, en un segundo momento se han transitado hacia las ONG's especializadas en microfinanzas, y la tendencia actual es hacia la transformación de ONG's de microfinanzas hacia Financiera Mercantil Regulada.

En la actualidad, ASOMIF, la organización gremial que aglutina a las organizaciones más importantes del sector, cuenta con 20 afiliadas que manejan una cartera superior a los 246 millones de dólares colocados en más de 350 mil clientes.

Consecuente con la evolución del sector, algunas IMF's ya se han transformado en ONG Financiera, otras están en proceso, y dos instituciones ya han escalado de Financiera Regulada a Bancos Privados.

V. El proceso de Constitución de Sociedades financieras y Bancos según la SIBOIF

La Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SIBOIF) tiene como misión: "proteger los intereses de los usuarios del Sistema Financiero Nacional, ejerciendo con excelencia una regulación y supervisión integral efectiva, procurando la estabilidad y fortalecimiento del mismo". En base a esta definición de misión, la SIBOIF juega un papel clave en el sistema financiero nacional, como organismo de supervisión tiene la responsabilidad de crear confianza entre los diferentes usuarios del sistema, velando para que todos los actores cumplan con todas las normas, leyes y procedimientos vigentes en el marco regulatorio de las Finanzas en Nicaragua.

Visión: "Ser una Institución supervisora y reguladora de prestigio, independiente, proactiva, moderna, con el mejor equipo profesional, comprometida a fomentar un sistema financiero sólido"

Según la legislación vigente en Nicaragua, las Organizaciones de microfinanzas que se quieren transformar en Financieras Mercantiles Reguladas, es decir que pasan a ser supervisadas por la SIBOIF, tienen que cumplir con una serie de requisitos, normas, leyes y procedimientos establecidos en las leyes y vigiladas por la SIBOIF.

Según la SIBOIF, El proceso de transformación de una ONG de Microfinanzas a Financiera Mercantil regulada consta de dos grandes momentos íntimamente ligados.

A. Proceso de Constitución

B. Inicio de operaciones

5.1. Proceso de constitución

En cuanto al proceso de constitución, según la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF), los principales requisitos del proceso son los siguientes:

Las ONG´s de microfinanzas tiene que Cumplir del artículo 4 de la ley general de bancos que estipula: "las personas que tengan el propósito de establecer un banco deberán presentar una solicitud a la Superintendencia, que contenga los nombres y apellidos o designación comercial, domicilio y profesión de todos los organizadores, los que deberán presentar la documentación y cumplir con los siguientes requisitos exigidos por la ley general de Bancos"

RECUADRO NO 1: SÍNTESIS DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA LEY GENERAL DE BANCOS PARA EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE UNA FINANCIERA MERCANTIL REGULADA

1. El proyecto de escritura social y sus estatutos.
2. Un estudio de factibilidad económico-financiero, en el que se incluya, entre otros aspectos, consideraciones sobre el mercado, las características de la institución, la actividad proyectada y las condiciones en que ella se desenvolverá de acuerdo a diversos escenarios de contingencia
3. Nombres y credenciales de las personas que actuarán como miembros de la Junta Directiva e integrarán el equipo principal de su gerencia.
4. Las relaciones de vinculación significativas y la determinación de sus unidades de interés, de las personas que serán accionistas de la institución, miembros de su junta directiva y demás personas que integrarán el equipo principal de su gerencia.
5. Minuta que denote depósito en la cuenta corriente de la Superintendencia de **Bancos**, por valor del 1% del monto del capital mínimo, para la tramitación de la solicitud. Una vez que hayan iniciado sus operaciones, les será devuelto dicho depósito a los promotores. En caso de que sea denegada la solicitud, el 10% del monto del depósito ingresará a favor del Fisco de la República; el saldo será devuelto a los interesados. En caso de desistimiento, el 50% del depósito ingresará a favor del Fisco.
6. Cada uno de los accionistas que participen ya sea individualmente o en conjunto con sus partes relacionadas, en un porcentaje igual o mayor al 5% del capital deberán cumplir con los requisitos siguientes:

Solvencia: Contar con un patrimonio neto consolidado equivalente a la inversión proyectada y, cuando se reduzcan una cifra inferior, informar a la mayor brevedad posible de este hecho al Superintendente.

Integridad: Que no existan conductas dolosas o negligencias graves o reiteradas que puedan poner en riesgo la estabilidad de la institución que se propone establecer o la seguridad de sus depositantes.

7. **Los demás requisitos exigidos en otras leyes** y los que establezca de manera general el Consejo Directivo de la Superintendencia, entre ellos, los destinados a asegurar:

- a. La procedencia lícita del patrimonio invertido o por invertirse en la institución.
- b. La verificación que quienes vayan a integrar su junta directiva, no estén incurso en los impedimentos establecidos en las leyes vigentes.

Otro mandato legal que tienen que cumplir, como punto de partida, es el **artículo 4 de la norma sobre constitución de Bancos, Sociedades Financieras y Sucursales de Bancos Extranjeros**: que estipula que “todo banco que se organice en Nicaragua deberá constituirse y funcionar como Sociedad anónima de acuerdo con esta Ley, el Código de Comercio y demás leyes aplicables a este tipo de sociedades en cuanto no estuviesen modificados por la presente Ley”.

Una vez cumplida los dos artículos mencionados la institución interesada tiene que presentar un proyecto de escritura social y sus estatutos acompañado de un estudio de factibilidad económico financiera que considera los siguientes aspectos: descripción del proyecto, 2) Estudio de Mercado, 3) Estudio Técnico, 4) Estudio y Evaluación Financiera del Proyecto, 5) Evaluación Económica Social, 6) Planificación Estratégica.

En cuanto al personal que va a dirigir la nueva institución, la SIBOIF requiere de los credenciales de los miembros de la junta directiva, del equipo principal y del auditor interno. En el siguiente recuadro se presenta una síntesis de las características deseadas de los principales ejecutivos de una Financiera Mercantil regulada.

La (Ley General de Bancos) requiere que los miembros de las juntas directivas de las instituciones financieras sean personas “de reconocida honorabilidad y competencia profesional”. El Superintendente de Bancos y de Otras Instituciones Financieras podrá dejar sin efecto cualquier elección o nombramiento al cargo de director, gerente general y/o ejecutivo principal y auditor interno que no cumplan con los requisitos de “idoneidad y competencia para dichos cargos, conforme las normas de carácter general”

Honorabilidad: Reputación positiva de honradez e integridad, a ser verificada por la información requerida

Competencia: Resultados de su gestión en otras actividades comerciales, y especialmente en las de naturaleza bancaria o financiera. En caso que las empresas comerciales o financieras en las que el funcionario participó, hubieran tenido resultados negativos que hubieran tenido como consecuencia una quiebra, intervención o liquidación, el Superintendente solo podrá dejar sin efecto el nombramiento cuando al funcionario se le haya imputado, por resolución judicial o administrativa de autoridad competente, responsabilidades al respecto. Si el funcionario hubiere sido separado de su cargo, el Superintendente podrá dejar sin efecto el nombramiento cuando la separación hubiere sido por negligencia manifiesta por parte del funcionario en el desempeño de sus funciones.

Experiencia relevante: tener al menos cinco años a un nivel adecuado de magnitud y complejidad de la responsabilidad a ser desempeñada.

Conocimientos relevantes: en temas de finanzas, administración, derecho, contabilidad y/o carreras afines al puesto al que está siendo propuesto.

Información y requisitos a ser presentados:

- Cédula de identidad
- CV con soporte de títulos universitarios
- Número RUC
- Cuando el Superintendente lo considere necesario, certificado de antecedentes judiciales y/o policiales, expedidos por las instancias nacionales correspondientes en el caso de personas domiciliadas en Nicaragua, y por el organismo competente extranjero, cuando se trate de personas no domiciliadas en Nicaragua o de personas naturales residentes en Nicaragua que en los últimos 15 años hayan sido residentes en el exterior
- Un mínimo de 2 referencias personales emitidas por personas de reconocida honorabilidad y prestigio, afines a la profesión. Un mínimo de 2 referencias bancarias o comerciales recientes a la fecha de la solicitud.
- Declaración ante notario público de no encontrarse incurso en los impedimentos del artículo 29 de la Ley General de Bancos.
- Detalle pormenorizado de las personas naturales y jurídicas relacionadas así como las que conforma su unidad de interés, con base en los criterios establecidos en el artículo 55 de la Ley General de Bancos. Los candidatos a funcionarios deben emitir autorización por escrito a la Superintendencia para que ésta pueda solicitar información de las personas naturales y jurídicas correspondientes para comprobar su honorabilidad y competencia para el puesto.

Legalización de documentos provenientes del extranjero y su idioma: Toda información y/o documentación requerida que conste en idioma distinto al español deberá ser presentada con su correspondiente traducción, la cual deberá cumplir con lo estipulado en las leyes nacionales de la materia o con las leyes del país donde la traducción sea efectuada.

Obligación de informar.- La institución financiera deberá informar al Superintendente dentro del plazo de 72 horas, en los casos en que alguno de los funcionarios incurriere en cualquiera de los impedimentos establecidos en el artículo 29 de la Ley General de Bancos.

Una vez completada la información anteriormente mencionada, la SIOIF recibe la documentación e inicia un proceso de revisión exhaustiva. Y se envía una copia de la documentación al Banco Central de Nicaragua quien será responsable de emitir un dictamen no vinculante en cuanto a la coherencia y calidad de la información. El BCN tiene un plazo no mayor de 60 días para emitir su dictamen y remitirlo a la SIBOIF.

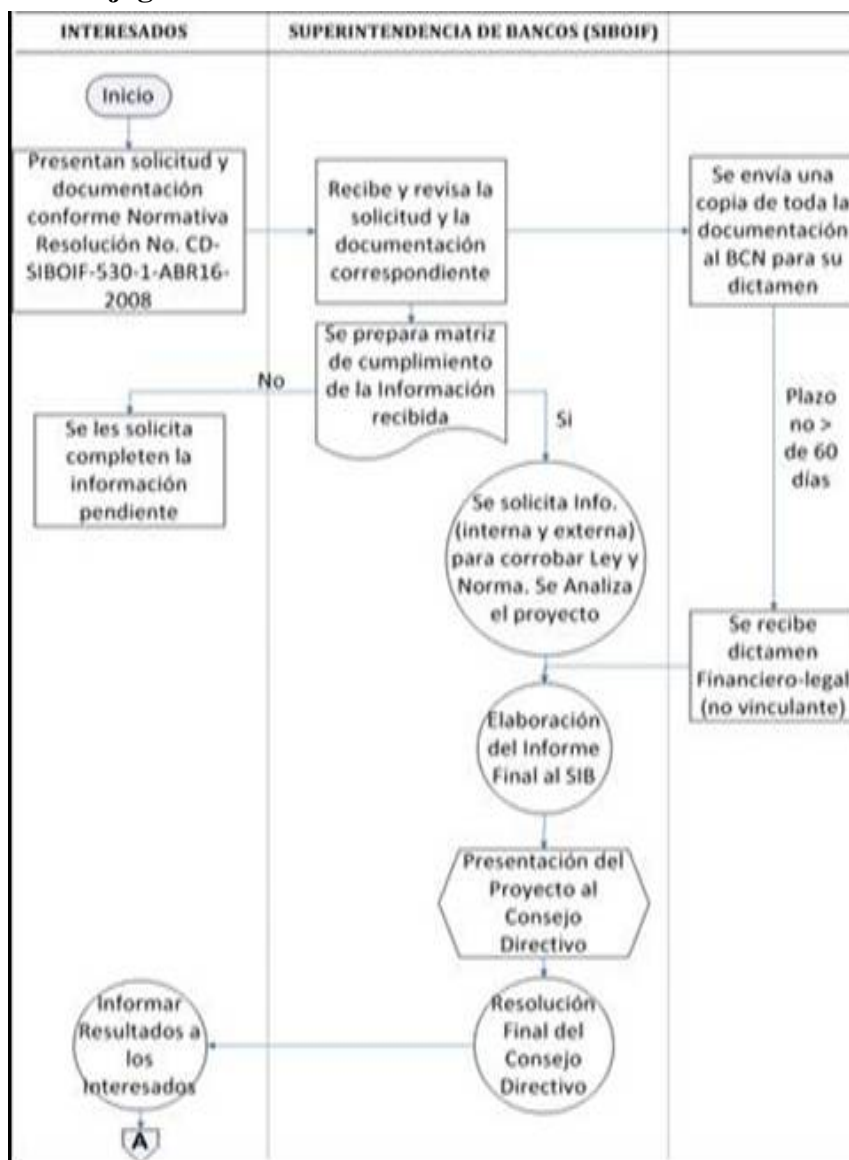
Si la SIBOIF tiene dudas y comentarios sobre la información recibida, se inicia un proceso de consulta con la institución interesada quien tiene que entregar toda la información pendiente y resolver las dudas y cuestionamientos a satisfacción de la SIBOIF. Para seguimiento al proceso, la SIBOIF prepara una matriz de cumplimiento de la información pendiente.

En cuanto al Cumplimiento con la norma sobre los criterios de idoneidad de los principales ejecutivos de una Financiera Mercantil regulada, la SIBOIF solicita toda la información pertinente tanto a nivel nacional como a nivel internacional para dar fe que las personas propuestas para ser ejecutivos de la nueva institución están dentro del marco legal existente.

Al tener toda la documentación solicitada de la institución interesada conforme a las leyes, normas y procedimientos establecidos, la SIBOIF elabora un informe final que es presentado al consejo directivo del Organismo Supervisión. En base a este informe, el consejo directivo elabora una resolución aprobando o desaprobando el proceso de Constitución de la Financiera Mercantil Regulada. Finalmente se informa a la parte interesada de los resultados finales emitidos por la SIBOIF.

Según la SIBOIF, todo este proceso de constitución de una Financiera Mercantil Regulada está previsto para ser realizado en un plazo de 180 días, pero en la práctica, las organizaciones han tardado más para hacer este proceso. Todo depende de la calidad de la información presentada y la prontitud con que las instituciones puedan solucionar las dudas, sugerencias, recomendaciones hechas por la SIBOIF. Se considera que las instituciones que han transitado por un proceso de autorregulación puedan lograr estos procesos de manera más rápida.

5.2. Flujoograma del Proceso de constitución



5.3. Requisitos para inicio de operaciones de una Financiera Mercantil Regulada

El segundo momento en el proceso de transformación de una ONG de microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada es el proceso de inicio de operaciones.

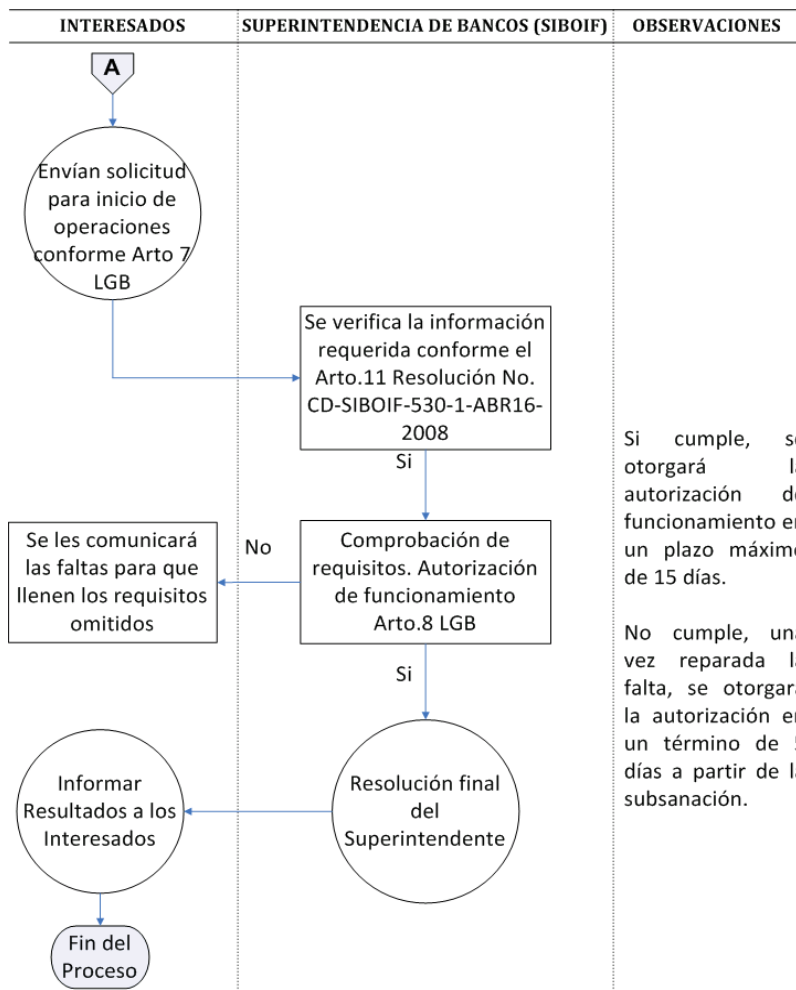
Para conseguir la autorización de la SIBOIF para iniciar operaciones, la institución solicitante tiene que cumplir con el artículo 7 de la ley general de Bancos, junto con el artículo 11 de la norma sobre Constitución de Bancos, Sociedades Financieras y Sucursales de Bancos extranjeros en Nicaragua. La ley general de Bancos en su artículo 7 estipula: “para iniciar sus actividades las Sociedades Financieras Mercantiles, deberán tener: 1) su capital social mínimo totalmente pagado en dinero efectivo; 2) el ochenta por ciento (80%) de éste en depósito a la vista en el Banco Central; 3) testimonio de la escritura social y sus estatutos con las correspondientes razones de inscripción en el Registro público; 4) balance general de apertura, y 5) certificación de los nombramientos de los directores para el primer período, del Gerente o principal ejecutivo del Banco y del Auditor Interno”.

En caso de que la solicitud de autorización de funcionamiento con evidencia de cumplimiento de los requerimientos mencionados no fuere presentada dentro de ciento ochenta (180) días a partir de la notificación de la resolución que autoriza su constitución, ésta quedará sin efecto, y el monto del depósito a que se hace mención anteriormente, ingresará a favor del Fisco de la República.

El Superintendente de Bancos comprobará si los solicitantes han llenado todos los requisitos exigidos por la Ley para el funcionamiento de una Sociedad Financiera Regulada y si los encontrare cumplidos, otorgará la autorización de funcionamiento dentro de un plazo máximo de 15 días a partir de la fecha de presentación de la solicitud correspondiente; en caso contrario comunicará a los solicitantes las faltas o debilidades identificadas para que llenen los requisitos omitidos y una vez reparadas las fallas, el superintendente otorgará la autorización la cual deberá publicarse en “La Gaceta”, Diario Oficial, por cuenta de la Financiera y deberá inscribirse en el Registro público Mercantil correspondiente.

La SIBOIF estima que este segundo momento del proceso de transformación de una ONG de microfinanzas en Financiera mercantil dura aproximadamente 180 días. Sin embargo, en la práctica, las instituciones han tardado mucho más tiempo, sobre todo cuando existen directores y altos ejecutivos que son extranjeros, la superintendencia de bancos tiene que hacer las coordinaciones internacionales necesarias para comprobar la idoneidad y honorabilidad de dichas personas. Además todos los documentos provenientes del extranjero tienen que ser traducidos al idioma español, y certificados por las autoridades competentes.

5.4. Flujoograma del proceso para inicio de operaciones



5.5. Puntos clave que las ONG's de microfinanzas deben mejorar según la SIBOIF

La SIBOIF por su experiencia y conocimiento del proceso de transformación de ONG de Microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada considera que, en la mayoría de los casos, existe una ausencia de entrenamiento constante de la gerencia, y por ende un desconocimiento total del marco Jurídico legal del sistema financiero nicaragüense. Por lo tanto, la SIBOIF recomienda la capacitación sistemática de los directivos y altas gerencias de las Instituciones que pretenden regularse sobre el tema del marco regulatorio. El conocimiento previo de las leyes, normas y procedimientos que rigen los proceso puede facilitar enormemente el proceso, evitando el desgaste del personal o los altos costos que supone la contratación de consultores externos para llevar a cabo todos los procesos. Además los consultores externos, al desconocer las realidades internas de cada institución, siempre necesitan de acompañamiento del personal local.

A la par de la capacitación sistemática de los recursos humanos de las organizaciones, se tiene que plantear el pago de salarios competitivos para retener e incentivar a los mejores recursos humanos disponibles en la institución, sino la competencia y la banca privada son los que, en definitiva, se aprovechan del personal capacitado por las organizaciones.

Otro elemento esencial para tener un proceso de transformación exitosa es la planificación estratégica. Las organizaciones tienen que diseñar metas, resultados esperados y, sobre todo, definir responsabilidades de personas concretas dentro de la organización para participar en el proceso. Las personas involucradas en el proceso tienen que desligarse en parte, del quehacer diario de la organización, para dedicar el tiempo requerido a las múltiples tareas que significa la transformación.

En la actualidad, el sector de las microfinanzas en Nicaragua funciona como un montón de islas, sin preocuparse por constituir alianzas estratégicas que les permitiría economías de escala, mayor volumen de negocios y consecuentemente la reducción de los altos costos de transacción. Y en las instituciones predominan la cultura del “hombre-líder fuerte”, indispensable para la sobrevivencia de la organización. Desde esta perspectiva, la SIBOIF recomienda estudiar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas entre grupos de organizaciones que comparten una visión común y que tienen necesidades similares.

Otro factor crítico que puede afectar el desempeño de las organizaciones de microfinanzas es el poco o nulo conocimiento del mercado real o potencial. La demanda de los clientes es dinámica, múltiple y compleja, por esto se necesita de investigaciones serias y sistema de mercadeo inteligente. Como resultado del desconocimiento del mercado, las ONG de microfinanzas tienden a ofrecer productos estándares para todos los segmentos, lo que se traduce en una ausencia de ventas cruzadas, baja rentabilidad, y sub-utilización de los recursos materiales y humanos disponibles (baja productividad). Los productos ofertados están elaborados desde la lógica de la oferta y no de la demanda, lo que explica la falta de innovación permanente en el sector.

Hasta aquí hemos presentado el proceso de transformación de una ONG de Microfinanzas desde la perspectiva de la SIBIF, y los puntos clave que deben mejorar las organizaciones que quieren transitar sin muchas traumas hasta ser una Financiera Mercantil regulada.

VI. Experiencia de Finca-Nicaragua que está en proceso de transformación

A continuación vamos a presentar el proceso de transformación de Finca-Nicaragua, la única Organización de Microfinanzas que está en proceso de transformación y que ha colaborado de manera entusiasta en este estudio.

6.1. Antecedentes institucionales

FINCA Nicaragua pertenece a una red de afiliadas que tiene presencia en 26 países en los 5 continentes a través de FINCA International cuya Sede Central está en Ubicada en Washington D.C y fue fundada en 1980, hace 28 años. FINCA Nicaragua fue fundada en el año 1992 y tenía como producto estrella: la banca comunal cuya principal estrategia es la provisión de microcréditos a grupos de mujeres de manera escalonada sin muchos requisitos de garantías materiales y sin muchos requisitos formales. En los bancos comunales, la fianza solidaria es una herramienta poderosa que permite el acceso al crédito a personas de muy escasos recursos que cuentan con la garantía moral de un grupo de personas.

La misión de FINCA Nicaragua es ofrecer servicios financieros a los microempresarios de más bajos ingresos para que puedan crear puestos de trabajo, contribuir activos y mejorar el nivel de vida.

La visión de FINCA Nicaragua es ser parte de una red de microfinancieras a nivel mundial, colectivamente sirviendo a más microempresarios pobres que cualquiera otra MFI, operando con los principios comerciales de desempeño y sostenibilidad.

Guiada por este enunciado de visión, apoyada por la cooperación internacional y asociada a Finca Internacional, Finca Nicaragua fue desarrollándose hasta tomar la importante decisión de transformarse en Financiera Mercantil Regulada en el año 2007. Entre las principales razones que han motivado a Finca Nicaragua a enrumbarse hacia la transformación están

en primer lugar: la experiencia acumulada por Finca Internacional en Otros países como Perú y Honduras donde han transitado exitosamente hasta ser una organización regulada.

Cuadro no 1: Tendencia de crecimiento de cartera y Clientes

	Nov-2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Clientes	21,870	22,573	26,994	24,093	25,959	32,193	31,738
Cartera en córdobas	119,200,511	134,576,716	96,019,229	72,357,362	58,051,924	71,220,668	64,841,718

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la gerencia de Finca-Nicaragua.

En segundo lugar, en los años previos al proceso de transformación, la alta gerencial de Finca ha percibido un cierto estancamiento de sus negocios tal como lo demuestra el cuadro anterior, y finalmente Finca Nicaragua considera que el ambiente actual muy competitivo del sector de las microfinanzas en Nicaragua exige que la institución pueda escalar hacia otro nivel, para aprovechar las ventajas que ofrecen las leyes de Nicaragua a las Financieras mercantiles reguladas tales como la captación de ahorro, la posibilidad de brindar más y mejores servicios a sus clientes, entre otros.

En el 2007, a la hora de tomar la decisión de iniciar el proceso de transformación Finca Nicaragua contaba con 8 Sucursales en todo el país, y a diciembre del 2009, ya cuenta con 14 sucursales. Esta decisión estratégica ha llevado a la institución a ampliar geográficamente sus negocios. Antes las Sucursales no contaban con la infraestructura Bancaria, no tenían cajas, los clientes tenían que ir a cambiar sus cheques y hacer los depósitos de sus préstamos en un banco privado. El Sistema Informático estaba desactualizado, no se podían hacer transacciones en tiempo real. Y Finca Nicaragua ofrecía un sólo producto financiero a su clientela: microcrédito a través de la metodología de Banca Comunal.

El proceso para otorgar crédito no incluía análisis crediticio y no se consultaba ninguna Central de Riesgos, solamente se confiaba en las recomendaciones verbales y orales que presentaban los grupos de mujeres que solicitaban el crédito y se respaldan entre sí. De cierto modo, se puede decir que Finca Nicaragua tenía un negocio formal en un mundo informal. No existía ningún sistema de comunicación en línea con las sucursales y además existía exceso de formatos (papelera) en uso. Como resultado de una plataforma tecnológica muy débil los reportes financieros se emitían con atrasos al fin del mes.

A nivel institucional, no se contaban con una con una estructura organizacional con un perfil claro de las funciones y responsabilidades del personal. No se hacían planes de contingencia y los registros contables se realizaban bajo el método del efectivo. Todos los procesos de autorización estaban centralizados en la Casa Matriz. Los clientes de Finca Nicaragua eran atendidos en la Banca Comercial y recibían un pésimo servicio.

En el ámbito externo, Finca tenía una competencia muy fuerte en la industria de las microfinanzas donde los otros oferentes arrebatan a la institución sus mejores clientes con la oferta de productos

financieros más acordes a la capacidad de pago de las personas que ya han crecido con la institución y que cuentan con garantías para respaldar sus préstamos de forma individual. Desde esta perspectiva, FINCA se dedicaba a graduar sus mejores clientes para la competencia. Además la competencia tenía una gran diversidad de productos microfinancieros con mejores plataformas tecnológicas y una gran red de cajas y sucursales a lo largo del país. Finca Nicaragua sintió en algún momento que la competitividad del sector de las microfinanzas le estaba rezagando a un segundo plano. Finca entendió a tiempo que sus operaciones venían disminuyendo paulatinamente, se mermaba su imagen de la Institucional, los productos y servicios eran muy limitados. Además sus salarios y prestaciones no eran competitivos en comparación con lo que se ofrecía, en promedio, en las otras instituciones similares de la industria de las microfinanzas en Nicaragua.

Por el otro lado, Finca miraba con asombro como en otros países, las instituciones socias de Finca Internacional venían desarrollándose con éxito con los procesos de transformación que habían iniciado en años anteriores. Este conjunto de factores tanto internos a nivel de la institucionalidad de FINCA, como externos en el ámbito del sector de las microfinanzas en Nicaragua, y la experiencia acumulada por Finca Internacional en el proceso de transformación dieron los argumentos necesarios a la alta gerencia de la institución para lanzarse de manera consciente y ordenada al proceso de transformación. Del mismo modo, Finca Nicaragua ha observado el proceso de transición de otras instituciones de la competencia en Nicaragua. Ya era el momento.

6. 2. Cambios trascendentales que se ha dato en la Institución durante el proceso

El proceso de transición hacia una Financiera Mercantil Regulada ha obligado a Finca Nicaragua a emprender una serie de cambios muy importantes y costosos para la institución.

6.2.1. Infraestructuras, recursos humanos, seguridad y operaciones

En primer lugar, se tuvieron que migrar hacia nuevos locales, con mejor ubicación y con espacios de atención al público e instalación de cajas para cumplir con los requisitos establecidos por la SIBOIF para apertura de sucursales con caja. El cambio de local ha significado mayores costos para la institución en cuanto al pago de los servicios básicos, la vigilancia, la luz eléctrica, telefonía, internet, etc. Esta primera decisión importante ha incrementado sus costos de operación.

Ahora bien, la oferta de servicios de caja para que los clientes de Finca no tengan que ir a los bancos comerciales a hacer sus depósitos, ha conllevado a Finca a adquirir nuevos mobiliarios, equipos de Computo, equipos auxiliares, detectores de billetes falsos, contadoras de moneda, impresoras especiales par poder prestar un servicio de caja de calidad y que cumplan con los estándares mínimos exigidos por la SIBOIF. Del mismo modo, se tuvo que contratar una empresa proveedora del servicio de enlace, configuración de servidor, pruebas de conexión y la adquisición de licencias del SIEM para cada una de las sucursales.

En cuanto a la seguridad que supone el manejo de dinero en efectivo en las cajas de atención de Finca Nicaragua, se tuvo que contratar personal de Cajas y Operaciones en cada una de las sucursales, además aumentar los servicios de vigilancia.

En cuanto a la oferta de productos financieros, se desarrolló el producto de crédito individual para microempresarios y posteriormente el crédito de vivienda y agropecuario. Lo que supone la contratación de personal nuevo con las capacidades requeridas para masificar estos servicios en todas las sucursales.

En cuanto a la operación de Finca, fue importante una reingeniería de procesos en todos los campos y la actualización de los Manuales de Operaciones acordes a la nueva realidad de la institución, cumpliendo con los nuevos mandatos de la SIBOIF.

6.2.2. Cambios organizacionales

Para el adecuado manejo de los procesos necesarios para escalar de una ONG de Microfinanzas a una Financiera Mercantil Regulada, Finca Nicaragua tuvo que hacer cambios radicales en cuanto a la organización interna, donde los gerentes hacían de todo, no había un delineamiento claro de las funciones y responsabilidades de cada persona o área.

Desde esta perspectiva se creó la gerencia de riesgos dedicada exclusivamente a monitorear todos los riesgos asociados a la prestación de servicios financieros. También se creó la unidad de control interno para la autorregulación de todas las operaciones, la gerencia de Mercadeo para asesorar y monitorear de manera sistemática las oportunidades y retos del mercado del sector de las Microfinanzas. Finca Nicaragua entiende que en un mercado, cada día más competitivo, es necesario un conocimiento sistemático y constante de los dinamismos de la demanda.

En cuanto al delineamiento de las líneas de mando tanto horizontales como verticales, se creó la gerencia de sucursal encargada de velar por las operaciones territoriales de la Institución y las gerencias regionales que coordinan las acciones de varias sucursales. Estas nuevas gerencias han marcado una gran diferencia en cuanto a la separación de funciones en todos los niveles. Los colaboradores de Finca tienen mayor claridad de sus responsabilidades.

6.2.3. Cambios Tecnológicos

Uno de los factores relevantes para aprovechar de manera adecuada las oportunidades que pueden presentar un mercado competitivo es la capacidad y velocidad de respuesta de la Organización. Desde esta perspectiva, las nuevas tecnologías de información y comunicación permiten ejecutar las transacciones de manera virtual y en tiempo real. Por esto, Finca Nicaragua tuvo que invertir bastantes recursos económicos y tiempos en la adquisición y actualización del Sistema Informático SIEM- Versión Plus con caja. Además se empezó a utilizar el Manual Único de Cuenta de la SIBOIF, a partir del 2008.

6.3. Resultados iniciales producidos por los cambios

Para poder aprovechar oportunamente las primeras oportunidades surgidas de los cambios antes mencionados, se tuvo que hacer capacitaciones sistemáticas a todo el personal sobre temas estratégicos como el lavado de dinero, marco regulatorio de las instituciones supervisadas por la SIBOIF, servicio al clientes, mercadeo, análisis de nuevos productos financieros, crédito individual, crédito agropecuario, crédito para vivienda, etc.

La capacitación del personal y todos los cambios estructurales han dotado a Finca Nicaragua de las capacidades (humanas, logísticas y materiales) requeridas para ofertar nuevos servicios financieros. El análisis de las solicitudes de crédito se realiza de forma electrónica a nivel nacional bajo un sistema de Credit Scoring y se consulta tres centrales de riesgos en base al monto del préstamo.

En la actualidad el 96% de las recaudaciones de Finca Nicaragua se hace en sus propias cajas, solamente un 4% se hace a través de un banco privado. La institución cuenta con sus estados financieros al día. Se hacen cierres de caja-bancos y cartera de forma diaria. El monitoreo de todas las operaciones de la institución se hace en tiempo real y a nivel nacional. Diariamente, la alta gerencia de la institución tiene información de calidad, actualizada, pertinente y oportuna para tomar decisiones tanto prácticas como estratégicas.

En cuanto a la seguridad de las operaciones, Finca Nicaragua cuenta con servicios de cámaras de seguridad, vigilancia las 24 horas, alarmas y sistema de seguridad en conjunto con la policía. Tal como lo establece la SIBOIF, se cuenta con planes de continuidad del Negocios- Servidor Central respaldado por Servidor en Bunker, inversores en todas sucursales o Plantas de energía eléctrica, lo que asegura la permanencia de todos los servicios de la institución las 24 horas del día y los 365 días del año.

Para lograr agilidad y rapidez de los servicios requeridos por los Clientes, Finca Nicaragua, ha descentralizado los procesos de aprobación, registro y formalización de créditos, eliminando la papelería excesiva, la burocracia ineficiente y los depósitos flotantes en conciliaciones bancarias.

En cuanto a la posición de la Institución, se ha logrado un reconocimiento institucional más firme de parte de la competencia y de los clientes puesto que la rapidez se ha traducido como una ventaja competitiva de la institución dentro del sector de las microfinanzas. Del mismo modo, los clientes se han beneficiado de una atención de mejor calidad. Y Finalmente, después de un proceso, por cierto un poco traumático, por las resistencias humanas al cambio, el personal de FINCA ha empezado a entender las ventajas de los cambios necesarios que ha tenido que hacer la organización para mejorar su posicionamiento global en el mercado, ofertando más y mejores servicios a sus clientes.

6.4. Efectos en la estructura de Costos por el proceso de transformación

La transformación de una ONG de microfinanzas en una Financiera Mercantil es un proceso altamente costoso a nivel económico, financiero y humano para la Institución. En el caso de Finca Nicaragua, los costos asociados al proceso han sido absorbidos totalmente por la Institución puesto que no se ha contado con ayuda financiera externa.

Finca Nicaragua ha tenido que hacer una fuerte inversión en remodelaciones, adquisición de equipos, viáticos para el personal. Se ha aumentado considerablemente los gastos en concepto de alquiler de locales que prestan las condiciones necesarias para operar con toda seguridad, consecuentemente, se ha disparado los gastos en concepto de pago de energía eléctrica, agua, teléfono, internet y seguridad. El mejoramiento sistemático del capital humano de toda la Organización ha inducido en el pago de capacitaciones y asistencia técnica especializada.

Operar con seguridad las 24 horas del día implica un aumento sustancial en los costos de vigilancia tanto física como electrónica. La nueva plataforma tecnológica se ha traducido en nuevos costos en concepto de pago de internet, conexión y enlace. Y la oferta de nuevos productos y servicios financieros en todas las sucursales de Finca Nicaragua ha obligado a la contratación de más personal, incrementando los costos totales de operación de Finca Nicaragua.

Inicialmente, la estructura de costos se diseñó para lograr el punto de equilibrio con una cartera de \$8 millones de dólares. Hasta la fecha, esto no se ha logrado debido, en parte, a la crisis económica mundial y de manera más específica por el “movimiento no pago”. Desde esta perspectiva, se puede decir que los factores externos al proceso de transformación de Finca han incidido negativamente para que la institución pueda cumplir, en tiempo y forma, algunas de sus metas estratégicas, a la hora de planificar el proceso de transformación.

6.5. Ventajas iniciales logradas en el proceso de transformación

Uno de los objetivos estratégicos de Finca Nicaragua para iniciar el proceso de transformación es la obtención de ventajas comparativas que favorezcan el posicionamiento de la institución buscando ofrecer más y mejores servicios a sus clientes en un mercado de microfinanzas cada vez más competitivo.

Desde esta perspectiva, Finca Nicaragua ha logrado establecer nuevas alianzas de negocios con organizaciones que le permitan ofrecer servicios complementarios aprovechando las ventajas de tener una infraestructura, plataforma tecnológica y demandas por otros servicios adicionales de los clientes. En el portafolio de Finca Nicaragua, se han incorporado nuevos servicios financieros y no financieros (crédito individual, crédito para vivienda, cambios de cheques, cambios de monedas, etc.)

Crédito vivienda

Este tipo de crédito está dirigido a personas que quieran hacer mejoras en su vivienda, construirla o comprar una nueva.

Requisitos:

Tener ingresos comprobables y estables.

Tener 21 años cumplidos.

Presentar cédula de identidad.

Referencias crediticias (si la tienen).

Garantía fiduciaria, prendaria y/o hipotecaria.

Se han incrementado las operaciones de Finca en algunas sucursales que estaban decaídas, además se ha mejorado la imagen de la organización indicando un mayor conocimiento tanto de los clientes como del público en general por la implementación de nuevas campañas publicitarias. Se presume que estas ventajas iniciales logradas durante el proceso de transformación se consolidarán paulatinamente sentando las bases hacia un futuro donde Finca pueda aprovechar la mejor ventaja comparativa que ofrece el marco regulatorio nicaragüense a las Financieras Mercantiles Reguladas que es la captación de ahorros. Se estima que un futuro cercano, cuando Finca empieza a captar ahorro, es decir disponer de la mejor fuente de financiamiento disponible, la nueva institución podrá trasladar los beneficios a sus clientes en cuanto a precios y servicios.

6.6. El proceso de transformación paso a paso

Para efecto de sistematización del proceso de transformación de una ONG de Microfinanzas, vamos a intentar dar un orden secuencial a una serie de pasos, acciones, actividades necesarias para transitar en dicho proceso. Es importante mencionar que la mayoría de los procesos pueden hacerse de manera simultánea, y con antelación al inicio formal de la transformación. Por esto, no se tiene que tomar estos procesos como una metodología estricta y cronológica que se tiene que seguir al pie de letra, sino como un indicativo práctico que ha seguido Finca Nicaragua, en su proceso personal de transformación.

6.6.1. Estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad es, en realidad, el segundo paso más importante y sistemático que tiene que hacer cualquier institución que se quiere transformarse. Consideramos que es el segundo paso, puesto que en la realidad de la mayoría de las organizaciones en Nicaragua, el primer paso es el convencimiento de la Junta directiva de la organización con argumentos de peso para iniciar el proceso. Puesto que existe poca información sobre el éxito o no de las organizaciones que se han transformado, dentro del sector de las microfinanzas en Nicaragua, existe dos grandes paradigmas en cuanto al marco regulatorio. De un lado, están los que piensan que la autoregulación es más importante puesto que el marco legal actual no está acorde a la realidad y necesidad del sector de las microfinanzas, y del otro lado, están los que piensan que la regulación dentro del marco legal actual es el mejor camino para el fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas. Consciente de este dilema, consideramos que el primer paso, en realidad, es convencer a la junta directiva de que el paradigma de la regulación es la mejor opción.

El estudio de factibilidad tiene que convencer a la SIBOIF de que la institución solicitante tiene un mercado objetivo claro al cual pretende atender, del mismo modo, debe plantear las estrategias coherentes para atender este mercado con productos y servicios que serán permanentes en el tiempo.

En el caso de Finca Nicaragua, el estudio de factibilidad ha requerido de un trabajo intenso para el personal para recabar información histórica. Del mismo modo, para plantear las perspectivas de futuro: el mercado meta, se ha necesitado de muchas sesiones de trabajo en la planeación estratégica.

Todo el proceso de estudio de factibilidad tuvo una duración de aproximadamente seis meses. Y luego de presentar el estudio de factibilidad, se ha tenido muchas reuniones de evacuación de consultas con la SIBOIF

6.6.2. Formación de comité especial de trabajo para el proceso de transformación

De manera paralela a la contratación de servicios de expertos para hacer el estudio de factibilidad del proyecto de Transformación de la Institución, se ha formado un comité de trabajo un “*task force*” compuesto por el director general del proyecto, el gerente del proyecto, y un consultor sobre Normas prudenciales y Riesgos, y un equipo de 4 asesores: asesoría legal, fiscal-laboral, auditores inscritos en la SIBOIF y un consultor experto en temas de tecnología de información y comunicación. Este comité tiene la responsabilidad de acompañar el proceso, las personas que forman parte de este comité necesitan invertir mucho tiempo para acompañar el proceso y cumplir los tiempos establecidos por la SIBOIF. Es un trabajo desgastante y muy exigente.

6.6.3. Adecuación del sistema de cálculos financieros

El tercer paso que ha tenido que dar Finca Nicaragua es la adecuación de sus sistemas informáticos para poder calcular los intereses, el mantenimiento de valor, el manejo de las garantías tales como están requeridas por la SIBOIF. Según la experiencia de Finca, este paso que aparenta ser fácil, es muy complejo y requiere de expertos en informática con conocimientos prácticos del sistema financiero y monetario nicaragüense para poder diseñar e implementar parámetros lógicos capaces de hacer estos cálculos de manera constante y en línea.

6.6.4. Adecuación del sistema de administración de cartera

Un cuarto paso que ha dado Finca en el proceso de transición es la adecuación de su sistema de administración de cartera. Se trabajó arduamente para la actualización de todos los expedientes, y la cartera fue reclasificada conforme a las normas de la SIBOIF calculando la cartera vencida, la cartera con prórroga, la parte de la cartera que ha sido reestructurada, la cartera que está en cobro judicial. Se hacen las reformas necesarias en la plataforma tecnológica para hacer las provisiones correspondientes a cartera e intereses.

6.6.5 Adecuación del Sistema Informático

Uno de los pasos más importante, más costo y más fundamental que ha dado Finca Nicaragua es la adecuación de su sistema informático. Como se ha mencionado anteriormente, todas las adecuaciones antes analizadas tienen que ser conforme con las normas y procedimientos de la SIBOIF, y además tienen que estar en línea, para poder disponer de la información real y en tiempo y forma.

La adecuación del sistema información incluye la conexión con los centrales de riesgo, la capacidad del sistema de emitir aproximadamente 40 tipos de reportes de forma electrónica. Hasta la fecha, se ha contabilizado un total de 70 cambios en el sistema informático de la Institución.

6.6.6 Actualización de Manuales de Políticas y Procedimientos

La gobernabilidad corporativa de Finca Nicaragua requirió además de los cambios organizacionales anteriormente mencionados, de la actualización de todas las políticas, normas y procedimientos administrativos, operativos, financieros de la organización. Consciente de esta necesidad, Finca tuvo que adecuar un total de 41 manuales de procedimientos: crédito, operaciones, auditoría, finanzas, riesgos, administración de sistemas informáticos, recursos humanos, y mercadeo entre otros. La claridad de las políticas y normas constituyen el esqueleto fundamental donde se sentarán las bases para el futuro crecimiento y desarrollo de la Institución.

6.6.7 Capacitación al personal

Para la apropiación del personal de las nuevas normas y procedimientos institucionales, Finca Nicaragua tuvo que emprender un proceso sistemático de capacitación de todo el personal a todos los niveles. Además de los procedimientos internos de la institución, Finca ha invertido en la capacitación de sus colaboradores en las Normas prudenciales de la SIBOIF, el Manual Único de Cuentas, el lavado de Dinero. Con la perspectiva de aprovechar las ventajas que supone la transformación en Financiera Mercantil Regulada, Finca capacitó a sus empleados en servicios al cliente, mercadeo, aspectos fiscales, etc.

6.6.8 Formalización Legal de la nueva sociedad

Con todos los pasos anteriormente superados, Finca se enrumbo a la formalización legal de la Nueva Sociedad. La cual consiste en la inscripción de la sociedad anónima ante las autoridades correspondientes, la inscripción de la escritura de Constitución en el Registro Mercantil, la inscripción de la nueva sociedad en la Dirección general de impuestos y en las alcaldías donde tiene operaciones la Nueva Organización.

6.7. Análisis de los principales obstáculos encontrados durante el proceso

Finca ha clasificado los obstáculos encontrados en el proceso en dos niveles:

A. Nivel interno de la organización

En el plano interno, se considera que la falta de experiencia del personal de la Institución en asuntos de regulación ha dificultado bastante el proceso, y sobre todo, les ha hecho perder tiempos valiosos. Para superar estas dificultades se han tenido que auxiliarse de consultores externos, que a veces, tenían muchos conocimientos técnicos pero carentes del conocimiento suficiente de las leyes, normas y procedimientos de Nicaragua. Desde esta perspectiva, el acompañamiento del personal de la institución a los consultores externos es indispensable para lograr los productos y resultados en el tiempo estipulado y a satisfacción de la SIBOIF.

Otro obstáculo muy importante con el cual Finca tuvo que lidiar desde el inicio del proceso hasta en la actualidad es la “resistencia al cambio”. El humano por ser “un animal de costumbre”, cree firmemente que la manera histórica de hacer las cosas siempre a la mejor. Y cuando es necesario hacer cambios en los procesos y procedimientos, hay mucho miedo y mucha resistencia. En base a

capacitaciones, se ha logrado un buen nivel de empoderamiento y apropiación del personal de la nueva realidad de la Institución. Además se tuvo que contratar una gran cantidad de personal nuevo, lo que trastoca un poco la cultura organizacional.

También los recursos financieros para financiar todos los procesos han sido pagados por Finca Nicaragua. No se ha contado con apoyo de ningún organismo externo, se han hecho las gestiones pertinentes pero han sido, hasta ahora, sin éxito. Invertir tanto dinero en cambios estructurales presiona el giro de negocio de la institución, restando liquidez y aumentando los costos de operación.

B. A nivel externo:

También fuera de la institución, Finca ha encontrado una gran cantidad de obstáculos. Se considera que la crisis económica mundial y el no movimiento de No pago en Nicaragua han afectado la capacidad de expansión de la Organización.

Finca Nicaragua considera que el plazo de seis meses que ha fijado la SIBOIF para los cambios en la plataforma tecnológica puede no ser suficiente para la cantidad de procesos que se tiene que hacer y sobre todo, por la complejidad y nivel de calidad requerida.

En cuanto a la SIBOIF, Finca considera que el organismo de supervisión necesita de un área de evacuación de consultas para poder ayudar a las instituciones a transitar de manera más exitosa de ONG de Microfinanzas a Financiera Mercantil Regulada.

Finalmente, Finca Nicaragua considera que el marco legal existente no está acorde con la realidad y necesidad del sector de microfinanzas de Nicaragua, dicho marco legal está pensado más en función de los bancos. Por lo tanto, urge de un nuevo marco legal para el fortalecimiento de todo el sector.

6.8. Sugerencias y lecciones aprendidas

En base a las experiencias vividas por Finca Nicaragua en el proceso de transformación, se hacen las siguientes sugerencias:

Se considera que es fundamental iniciar un proceso de autoregulación con metas e indicadores claros que incluyen la aplicación de Normas estándares de cartera, riesgos, sistemas informáticos y procesos de operación. La autoregulación tiene que ser planteada de manera estratégica para no afectar el desempeño habitual de la organización.

Hay que trabajar la gobernabilidad institucional para conciliar la visión y misión actuales de la institución con los posibles cambios que se necesitan durante la fase de transición. La unidad de mando dentro de la institución es muy importante para que toda la energía y fuerza de la organización se orienten hacia el proceso de transformación.

Otra lección importante es la necesidad de que se tenga más apoyo del ente regulador en cuanto a asesoría y acompañamiento para ayudar a transitar más rápidamente y sin tanto tropiezo en el proceso de transformación.

Finalmente, Finca considera que el marco regulatorio actual no está acorde a la realidad del sector microfinanciero, por eso insta a ASOMIF a seguir cabildeando para lograr un nuevo marco regulatorio para el sector.

VII. Cronograma aproximado de actividades

Actividades	Estimación de tiempos Necesarios																							
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Proceso de constitución																								
Estudio de factibilidad	x	x	x	x	x																			
Adecuación sistemas				x	x	x																		
Capacitación personal		x	x	x	x	x	x																	
Mejoramiento de infraestructuras	x	x	x	x	x	x	x	x																
Preguntas y respuestas SIBOIF								x	x	x	x	x												
Matriz seguimiento SIBOIF												x	x	x										
Informe Final SIBOIF															x									
Presentación del Preyecto al Consejo directivo de SIBOIF															x									
Aprobación proceso de Constitución																x								
Comunicación de la aprobación																x								
Proceso de Inicio de Operaciones																								
Solicitud para inicio de Operaciones																x								
Verificación de nombramiento de personal clave																x	x	x						
Comprobación de Requisitos																	x	x	x	x				
Resolución Final del Superintendente																						x		
Informar a la parte interesada																							x	
Final del Proceso																							x	

Como hemos analizado anteriormente, en condiciones ideales, todo el proceso de transformación está previsto para ser realizado en un periodo de 360 días según las proyecciones de SIBOIF, sin embargo, la realidad ha demostrado que las instituciones ha tardado casi el doble del tiempo previsto por todos los obstáculos tanto propios de la institución como del ambiente externo que, extensamente, hemos analizado en los capítulos correspondientes.

VIII. Costos estimados

Durante el proceso de sistematización de la transformación de una ONG de microfinanzas en Financiera mercantil Regulada, se ha hecho una serie de entrevistas con una gran cantidad de actores que participan el proceso. Y no existe un consenso claro en cuanto a la estimación del costo real de este proceso. Los montos varían desde 1 millón de dólares hasta los dos millones.

	Concepto	Monto estimado en USD	Porcentaje del total
1	Adquisición de Hardware	\$100,000.00	6.15%
2	Adquisición de Software	\$125,000.00	7.69%
3	Licencias	\$300,000.00	18.46%
4	Conexión on line y Servicios de transmisión de datos	\$500,000.00	30.77%
5	Infraestructuras	\$400,000.00	24.62%
6	Servicios profesionales	\$150,000.00	9.23%
7	Capacitación del personal	\$50,000.00	3.08%
	Total	\$1625,000.00	100.00%

Esto nos indica que es un proceso bastante costoso tanto a nivel de las finanzas como a nivel de los recursos humanos necesarios para llevar la transición. Esta brecha en cuanto a la estimación de los costos se debe fundamentalmente al estado actual de la organización a la hora de iniciar el proceso. Se presume que a mayor autorregulación que se ha dado en la organización antes de iniciar el proceso, menor será el costo.

Otro elemento distorsionador de los costos es la plataforma tecnológica con la que cuenta la organización, y por cierto, la adquisición de sistemas computarizados sólidos capaces de respaldar todas las operaciones de una Financiera Mercantil, es una de las inversiones más costosas que enfrentan las ONG's de microfinanzas-

IX. Agenda de acciones y actividades que ASOMIF debería emprender

1. Hacer un Diagnóstico institucional de las instituciones afiliadas a ASOMIF para conocer sus perspectivas futuras de iniciar un proceso de transformación.
2. Desarrollar un proceso sistemático de capacitaciones a todas sus afiliadas sobre las leyes, normas y procedimientos requeridos por la SIBOIF a las instituciones que se quieren regular.
3. Elaborar una serie de herramientas con indicadores estándares para apoyar a las organizaciones afiliadas que se quieren apostar por el paradigma de la autorregulación.
4. Desarrollar actividades de análisis crítico sobre los dos grandes paradigmas existentes en el sector para ayudar a sus afiliadas a tener una visión clara y consciente de los retos, oportunidades, desafíos y obstáculos de cada paradigma.

5. Elaborar proyecto de apoyo para las IMF's que se quieren transformar en Financiera Mercantil regulada para ser presentada a los organismos financieros y de cooperación que tienen interés en financiar los procesos de transformación. En este proyecto, se debe plantear una estrategia de fortalecimiento institucional de todas las afiliadas a ASOMIF.
6. Fomentar el proceso de auto-regulación de las IMF's que puedan mejorar sus posibilidades futuras de transformarse.
7. Elaborar un plan de capacitación para las Asociadas de ASOMIF sobre Leyes, normas y procedimientos claves para difundir conocimiento sobre el tema del marco regulatorio.
8. Apoyar la estandarización de procesos informáticos, contables, presupuestos y manuales de funciones y de operaciones para que todas las IMF's puedan tener cierta homogeneidad
9. Seguir cabildeando para lograr un marco jurídico más acorde a la realidad del sector de las Microfinanzas y que ayude a superar el marco actual que obliga

X. Lecciones aprendidas

1. La transformación de una ONG de microfinanzas en Financiera Mercantil regulada no es una panacea que viene a resolver todos los problemas de la organización, puesto que existen factores externos no controlables que pueden incidir negativamente en el desarrollo de la organización.
2. La existencia de dos grandes paradigmas en cuanto al proceso de regulación del sector financiero indica que las Organizaciones de Microfinanzas no han logrado identificar plenamente las ventajas inherentes a la transformación de ONG a Financiera Mercantil Regulada
3. Las instituciones que se quieren regular tienen que analizar de manera profunda "su apetito al riesgo" a la hora de hacer las proyecciones de crecimiento de la nueva organización.
4. Existen algunas condiciones mínimas que deben cumplir una ONG de microfinanzas para pensar en la decisión estratégica de regularse: volumen de negocio que justifica tal inversión, nivel de autorregulación que ha tenido la institución, contar con el respaldo de accionistas idóneos dispuestos a compartir la misión, visión y negocios de la institución.
5. Salvaguardar la misión originaria de la organización depende, en gran medida, de la selección de sus aliados y accionistas capitalistas para la ampliación del negocio
6. Las principales ventajas de una Financiera Mercantil regulada sobre una ONG de Microfinanzas es la captación del ahorro (financiamiento), respaldo legal de su gestión, "jugar en grandes ligas", imagen institucional consolidada
7. Para lograr estas ventajas que representan la transformación, las ONG's de microfinanzas tienen que hacer costosas inversiones en un proceso engorroso y largo que puede causar traumas y decepciones tanto al personal de la organización como a la misma institución cuando no se pueden llegar al final del proceso. La captación del ahorro del público no es automática, se necesita siempre de la autorización de la SIBOIF, existen organizaciones que ya tienen la autorización de funcionar como Financiera, pero no cuentan con la autorización para captar ahorros.

8. Actualmente, en el sector de las microfinanzas, por el nivel de competitividad del sector, por los problemas estructurales externos (crisis económica mundial y movimiento no pago), muchas organizaciones se ven obligadas a dedicar todo el personal a tiempo completo a las tareas de recuperación de cartera, por lo que no tienen tiempo para participar en procesos de sistematización/investigación que pudiera beneficiar a todo el sector de las microfinanzas.
9. Las microfinanzas nacen con una doble misión: desarrollar un negocio rentable, es decir capaz de generar suficientes ingresos económicos para pagar sus costos y crecer, y al mismo tiempo contribuir a la reducción de la pobreza. La presión por crecer no debería poner en riesgo los dos polos complementarios de la misión originaria del sector de las microfinanzas en Nicaragua.

XI. Cuadro No 2: Leyes, Normas, procedimientos relacionados con el proceso

La experiencia de sistematización del proceso de transformación de una IMF's en Sociedades financieras reguladas ha demostrado que el estudio de las normas, procedimientos y leyes que regulan el funcionamiento de una Sociedad financiera es una actividad ineludible que tiene que hacer previamente cualquier IMF que quiere transitar de manera rápida de ONG de Microfinanzas a Sociedades Financieras reguladas. El conocimiento de dichas leyes y normas puede ahorrar tiempo y dinero a las instituciones.

A Continuación se presenta el listado de las principales leyes, resoluciones, normas y procedimientos que la SIBOIF que todas las organizaciones que se quieren transformar deberían de conocer, analizar y estudiar antes de empezar cualquier proceso de Regulación. Estos mismos documentos pueden guiar el proceso de autorregulación de las organizaciones.

No	Ley no	Título
1	561	Ley General de bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros
2	316	Ley de la Superintendencia de Bancos y Otras instituciones Financieras
3	551	Ley del sistema de Garantías de Depósitos
4	515	Ley de Promoción y Ordenamiento del Uso de la Tarjeta de Crédito
5	453	Ley de equidad Fiscal
6	Decreto no 15-L	Ley Especial sobre sociedades Financieras, de Inversión y Otras
7	Código	Código Civil y de Comercio

No	Resolución	Título
1	CD-SIBOIF-517-2-ENE16-2008	Norma sobre actualización del Capital Social de las Sociedades Financieras
2	CD-SIBOIF-517-1-ENE16-2008	Norma sobre actualización del Capital Social de las Sociedades Bancarias
3	CD-SIBOIF-473-1-ABR11-2007	Norma sobre los requisitos para la constitución de Bancos, Sociedades Financieras, Sucursales de Bancos extranjeros y Oficina de representación
4	CD-SIBOIF-530-1-ABR16-2008	Reforma a la norma sobre los Requisitos para la Constitución de Bancos, Sociedades Financieras, Sucursales de Bancos extranjeros y Oficina de representación
5	CD-SIBOIF-536-1-JUN4-2008	Norma sobre contenido mínimo del Código de conducta para directores, Gerentes, Auditores Internos y empleados
6	CD-SIBOIF-591-1-JUL8-2009	Reforma a la Norma sobre Conflicto de Interés y Código de Conducta para el personal de la Superintendencia de Bancos y Otros Funcionarios nombrados por el Superintendente
7	CD-SIBOIF-531-1-ABR30-2008	Norma sobre Requisitos de honorabilidad y Competencia de Directores, gerente general y/o ejecutivo principal y auditor Interno
8	CD-SIBOIF-524-1-MAR5-2008	Norma para la gestión de prevención de los Riesgos del Lavado de dinero, Bienes o Activos y del Financiamiento al terrorismo
9	CD-SIBOIF-516-1-	Norma de los Grupos Financieros

	ENE9-2008	
10	CD-SIBOIF-504-2-OCT19-2007	Norma sobre adecuación de Capital
11	CD-SIBOIF-583-2-ABR9-2009	Norma sobre Auditoria Externa
12	CD-SIBOIF-500-1-SEP19-2007	Norma sobre gestión de Riesgo Tecnológico
13	CD-SIBOIF-547-1-AGO20-2008	Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio y sus reformas
14	CD-SIBOIF-476-1-ABR25-2007	Norma para el Traspaso, transferencia o adquisiciones de Acciones de Instituciones Financieras Supervisadas
15	CD-SIBOIF-468-1-FEB28-2007	Nuevo Manual Único de cuentas
16	CD-SIBOIF-461-1-ENE16-2007	Norma sobre Actualización de Información de Accionistas de las Instituciones Financieras
17	CD-SIBOIF-577-1-MAR18-2009	Norma sobre Centrales de Riesgos Privadas
18	CD-SIBOIF-421-1-MAY16-2006	Norma sobre la contratación de Proveedores de Servicios para la realización de Operaciones o servicios a favor de las Instituciones Financieras
19	CD-SIBOIF-423-1-MAYO30-2006	Norma sobre Administración Integral de Riesgos y reformas
	CD-SIBOIF-164-1-JUL17-2001	Norma prudencial sobre Evaluación y Clasificación de Activos
	CD-SIBOIF-596-1-SEP9-2009	Norma sobre Control y Auditoria Interna
	Art 46 y 49	Normas Financieras del Banco Central de Nicaragua (tasas interés pasivas y activas del sistema financiero con el público, encaje obligatorio, entre otros

XII. Síntesis de algunas normas relacionadas con el proceso de transformación

Para facilitar el proceso de conocimiento del marco legal actual que rige el funcionamiento de todas las operaciones de las Financieras Mercantiles Reguladas, se presentan a una continuación una síntesis de algunas normas importantes que deben aplicar las Financieras Mercantiles reguladas.

Recuadro no 3: Síntesis de la Norma sobre control y Auditoria Interna

<p>Medidas para tener un control interno de calidad y que sea independiente para su quehacer en la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Unidad Auditoría Interna depende directamente de la Junta directiva de la Institución • Tendrá acceso a toda la documentación necesaria para hacer su trabajo con imparcialidad • Toda la información que obtenga la UAI estará sujeta al sigilo bancario • La UAI debe contar con un experto en auditoria de sistemas de Información • La UAI estará a cargo del Auditor interno, funcionario a tiempo completo y dedicación exclusiva, cuyo nombramiento corresponde a la asamblea general de accionistas, de acuerdo con el artículo 141 de la ley general de bancos • <p>Responsabilidades del auditor interno Informar a la SIBOIF:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando va dejar su cargo por un periodo mayor o igual a 30 días • Sobre cualquier modificación de la Unidad de Auditoria Interna • Comunicar de hechos relevantes al vigilante nombrado por la junta directiva <p>La Remoción del auditor interno antes de su periodo debe contar los votos de por lo menos dos tercios y ser sometido al Superintendente de Banco para su no-objección Se tiene que entregar un plan anual de trabajo de la Unidad Auditoria Interna a la SIBOIF Las modificaciones sustantivas hechas al plan tienen que ser comunicadas a la SIBOIF La UAI debe salvaguardar por lo menos por 5 años los informes elaborados</p> <p>Nota: Las Instituciones financieras tendrán hasta el 31 marzo del 2010 para adecuar sus procedimientos y técnicas de auditoria a lo establecido en las normas internacionales para el ejercicio profesional de Auditoria interna dictada por el instituto de auditoria interna.</p>
--

Recuadro no 4: Síntesis de la “Norma sobre actualización del capital social de las Sociedades Financieras”.

La función fundamental del Estado y obligación de la Superintendencia, es velar por los intereses de los depositantes que confían sus fondos a las instituciones financieras legalmente autorizadas para recibirlos, y preservar la seguridad y confianza del público en dichas instituciones, promoviendo una efectiva supervisión que procure su solvencia y liquidez en la intermediación de los recursos a ellos confiados.

Que el capital social de una sociedad anónima, y particularmente de las sociedades financieras que captan y operan con recursos del público, constituye un componente importante de su patrimonio, que junto con los demás sirve para resistir posibles pérdidas que puedan producirse en la gestión del negocio, y en tal sentido resulta necesario preservarlo y fortalecerlo, sobre todo en sistemas en donde la moneda nacional está sujeta a variaciones cambiarias

Que el artículo 174 de la Ley General de Bancos ordena al Consejo Directivo de la Superintendencia, que en caso de variaciones cambiarias de la moneda nacional, se debe actualizar el monto del capital social mínimo requerido para las sociedades financieras, por lo menos cada dos años.

El 11 de enero de 2006, se actualizó en 37 millones de córdobas el Capital Social Mínimo requerido por las instituciones financieras constituidas conforme el Decreto 15-L, Ley Especial sobre Sociedades Financieras, de Inversión y Otras, publicada en La Gaceta Diario Oficial No.77, del 10 de abril de 1970.

Actualización de capital social.- Se actualiza en cuarenta y tres millones de córdobas (C\$43,000,000.00) el capital social mínimo requerido para las sociedades financieras.

Recuadro no 5: Síntesis de Norma sobre Centrales de Riesgos Privadas

El establecimiento de Centrales de Riesgo Privadas (que en adelante, se denominarán CRP), implica el manejo de la información crediticia con alta tecnología, de tal manera que los productos y servicios de las CRP estarán disponibles a mayor número de establecimientos que otorgan créditos y por ende más personas tendrán mayor acceso al crédito

El objeto de la norma es regular el manejo de la información crediticia proveniente de los bancos e instituciones financieras no bancarias supervisadas, garantizando el respeto a los derechos de los Titulares de la misma, reconocidos por la Constitución Política y la legislación vigente, promoviendo la veracidad, confidencialidad y uso apropiado de dicha información.

Las CRP sujetas a los preceptos de la presente Norma, son las que administren información proveniente de los bancos e instituciones financieras no bancarias supervisadas por la Superintendencia, sin perjuicio de que éstas administren información de entidades no supervisadas.

Para el suministro de la información crediticia, la CRP deberá establecer procedimientos automatizados para la transmisión, comunicación o acceso de datos por parte de los Usuarios, resguardando en todo momento los derechos de los Titulares

Los Usuarios permanentes que de manera habitual otorguen créditos, éstos deberán firmar contratos con la CRP para solicitar la información crediticia.

La CRP deberá adoptar las medidas de seguridad y control que resulten necesarias para evitar el manejo indebido de la información. Para este propósito se entiende como uso o manejo indebido de la información cualquier acto u omisión tendiente a causar o que cause perjuicio al Titular de la información en su persona o patrimonio

La junta directiva de las instituciones financieras debe establecer los procedimientos y delegar las responsabilidades correspondientes para asegurarse que se requiera de los accionistas que tengan 5% o más del capital, los datos necesarios para mantener actualizada la información establecida en el artículo 4 de dicha Ley en lo que fuere conducente;

La presente norma tiene por objeto establecer los requisitos de información, documentación, plazos y demás aspectos formales con que deberán cumplir las juntas directivas de las instituciones financieras para actualizar la información sobre los Accionistas del 5% a efectos de determinar la solvencia e integridad de éstos, de conformidad con lo establecido por el numeral 6 del artículo 4 de la Ley General de Bancos, según lo requerido por el artículo 129 de ese mismo marco legal.

Alcance.- La presente norma es aplicable a todas las instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia, incluyendo las empresas financieras de régimen especial a las que se refiere el artículo 147 de la Ley General de Bancos.

REQUISITOS DE INFORMACIÓN

Arto. 5. Solvencia, integridad e identificación de accionistas del 5%.- La junta directiva deberá recabar de los Accionistas del 5% la información siguiente:

a. Cuando sean personas naturales:

- Nombre, edad, ocupación, nacionalidad y domicilio.
- Currículum vitae documentado con la información requerida en
- Estados patrimoniales y relación de ingresos y egresos, éstos deberán ser presentados debidamente certificados por un contador público o profesional equivalente en el país donde el mismo sea expedido.
- Fotocopia de la cédula de identidad por ambos lados para nacionales, o de la cédula de identidad para residentes o del pasaporte en el caso de extranjeros, razonadas por notario público conforme la ley de la materia.
- Número del Registro Único de Contribuyente (RUC). En el caso de extranjeros no domiciliados en el país deberán presentar el equivalente utilizado en el país donde tributan.
- Declaración ante notario público de no encontrarse incurso en ningún proceso judicial (situaciones contempladas en los numerales 1, 5, 6, 7 y 8 del artículo 29 de la Ley General de Bancos)

b. cuando sean personas jurídicas

Listado y porcentaje de participación de los Accionistas del 5% personas naturales, propietarios finales de las acciones en una sucesión de personas jurídicas. Con el fin de determinar si las personas naturales aquí indicadas son Accionistas del 5%,

Tema **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:** La información y documentación requerida sobre los Accionistas del 5%, deberá ser recopilada y estar bajo custodia de la junta directiva, la cual deberá establecer los mecanismos necesarios para mantener actualizada dicha información de tal manera que estas puedan dar seguimiento a los cambios en la situación de sus Accionistas del 5%.

Legalización de documentos provenientes del extranjero y su idioma.- Toda información y/o documentación requerida por la presente norma que conste en idioma distinto al español deberá estar disponible con su correspondiente traducción, la cual deberá cumplir con lo estipulado en las leyes nacionales de la materia o con las leyes del país donde la traducción sea efectuada. Los documentos provenientes del extranjero que se exigen a las personas naturales o jurídicas en esta norma, deberán cumplir con los requisitos que establecen las leyes de la materia para que puedan surtir efectos jurídicos en el país.

Recuadro No 7: Síntesis de la “Norma sobre auditoría externa”

Los Bancos deberán contratar anualmente cuando menos una auditoría externa. Asimismo el Consejo Directivo de la Superintendencia podrá determinar mediante normas generales los requisitos mínimos que reunirán los auditores y las auditorías externas, así como la información que, con carácter obligatorio, deberán entregar a la Superintendencia acerca de la situación de las instituciones auditadas y del cumplimiento de sus propias funciones.

Auditoría externa: Se refiere al servicio profesional realizado por Firmas de Auditores Externos que tienen como objeto principal emitir dictamen independiente sobre los estados financieros básicos e información conexas, así como, evaluar los controles internos y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a las instituciones financieras.

Objeto.- La presente Norma tiene por objeto regular los aspectos mínimos relacionados con los servicios de auditoría externa que deben contratar las instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia. Asimismo, tiene por objeto establecer los requisitos de inscripción en el Registro de las Firmas interesadas en prestar dichos servicios; los requisitos de independencia e idoneidad; los procedimientos para contratarlas; el alcance mínimo del trabajo de auditoría; así como el régimen de sanciones aplicable.

Alcance.- Las disposiciones de la presente Norma son aplicables a las instituciones financieras bajo la supervisión de la Superintendencia, así como a las Firmas de Auditores Externos a las que se refiere esta Norma.

Selección y contratación de Firmas.- Las instituciones financieras deberán contratar anualmente, a más tardar dentro del tercer trimestre del año a auditar, los servicios de Firmas, para lo cual deberán proceder de la siguiente forma:

- Evaluar las propuestas de servicios de auditoría externa de por lo menos dos Firmas cuando se contraten por primera vez o se haya decidido un cambio de auditores. Esta condición no es aplicable para auditorías recurrentes con la misma Firma.
- El análisis de las ofertas, conforme los requisitos mínimos de contratación referidos en el artículo siguiente, deberá ser realizada por el Comité de Auditoría y sometida a la consideración de la Junta Directiva de la institución financiera para su selección y contratación.
- Comunicar al Superintendente el nombre de la Firma seleccionada, en un plazo máximo de cinco (5) días contados a partir de la suscripción del contrato.
- La documentación que sustente el cumplimiento de los requisitos de contratación referidos en el artículo siguiente deberá estar a disposición del Superintendente.

Requisitos mínimos para la contratación.- Las instituciones financieras sólo podrán contratar los servicios de Firmas que cumplan con los siguientes requisitos mínimos:

- Estar inscritas en el Registro;
- Contar con la experiencia, infraestructura, recursos humanos y técnicos, con la calificación adecuada al volumen y complejidad de las preparaciones que realiza la institución financiera a auditar;
- Cumplir con los requisitos de independencia e idoneidad establecidos.

Condiciones mínimas de los contratos.- En los contratos de servicios de auditoría externa se deberán incorporar las siguientes condiciones mínimas:

- ☑ El inicio de los exámenes de la Firma deberá realizarse a más tardar noventa (90) días antes del 31 de diciembre de cada año;
- ☑ El alcance del examen y contenido de los informes que emitan las Firmas debe ajustarse a las disposiciones establecidas en la presente Norma, a las demás normativas que dicte la Superintendencia y a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- ☑ La obligación de la Junta Directiva de la Firma y de cada uno de los miembros del equipo que auditará a la institución financiera, de presentar declaración notarial conforme Anexo 2 de la presente Norma, el cual es parte integrante de la misma.
- ☑ El plazo de entrega de los informes debe incluir una cláusula de penalidad en la que se indiquen las multas pecuniarias que se deducirán a la Firma por incumplimiento en la calidad y tiempo de entrega de los informes correspondientes;
- ☑ La obligación por parte de la Firma de Auditores Externos de informar al Superintendente, por escrito, cualquier hecho significativo que ponga en riesgo la estabilidad financiera de la institución o acerca de la existencia de operaciones ilegales que determine en el transcurso o finalización de la auditoría que esté practicando. Este informe deberá presentarlo a más tardar dentro de los tres (3) días siguientes de conocido el hecho significativo.
- ☑ La obligación de la Firma de poner a disposición del Superintendente los papeles de trabajo, los programas de auditoría aplicados y demás información documental y electrónica, de respaldo de los informes que emitan y, de ser el caso, sustentar el informe respectivo, a simple requerimiento del Superintendente.
- ☑ La obligación de la Firma de remitir al Superintendente, simultáneamente a su presentación a la Junta Directiva de la institución financiera auditada, copia de los informes que se emitan en cumplimiento de la presente Norma;
- ☑ El compromiso de la Firma de no reemplazar al socio, gerente, supervisor o auditor encargado de la auditoría, sin la autorización de la Junta Directiva de la institución financiera. Se exceptúan aquellos casos cuando éstos dejen de laborar para la Firma o hayan cumplido con el período de rotación establecidos en el artículo 17 de la presente Norma, para lo cual se deberá informar al Superintendente indicando el nombre, cargo y experiencia de la persona que lo reemplace
- ☑ La participación de la Superintendencia, cuando ésta lo considere necesario, en reuniones de trabajo que realicen la Firma con la Junta Directiva de la institución financiera, su plana gerencial y/o auditor interno y con el comité de auditoría que corresponda.

Responsabilidades de la institución financiera en los exámenes de auditoría externa.- La Junta Directiva, el Comité de Auditoría, la Gerencia general y el Auditor Interno son directamente responsables de proporcionar a la Firma contratada, la información y facilidades necesarias para que ésta pueda realizar su examen de manera adecuada, independiente y oportuna

Conocimiento de informes por parte de la Junta Directiva.- La Junta Directiva deberá conocer los informes que emita la Firma e instruir al Gerente General o a quien haga sus veces dentro de la institución, la implementación de las medidas correctivas necesarias. Asimismo, será responsable, a través del auditor interno y del comité de auditoría, de verificar el cumplimiento de dichas medidas correctivas.

Recuadro No 9: Síntesis de la “Norma sobre Gestión de Riesgo Tecnológico”

Objeto.- La presente norma tiene por objeto establecer los criterios mínimos de evaluación sobre la administración de los riesgos, la seguridad, la utilización y los controles aplicados a las Tecnología de Información de las entidades supervisadas, con el fin de velar por la estabilidad y la eficiencia del sistema financiero.

Alcance.- Las disposiciones de la presente norma son aplicables a todas las instituciones financieras sujetas a la autorización, supervisión y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, en lo que les sea conducente.

Criterios de información.

Confiabilidad: Los sistemas deben brindar información correcta, completa, oportuna y exacta, que será utilizada en la operación de la entidad y en la toma de decisiones, la preparación de estados financieros e información gerencial y su remisión a organismos reguladores.

Confidencialidad: Se debe brindar protección a la información sensible contra divulgación no autorizada.

Disponibilidad: Los recursos y la información deben estar disponibles en tiempo y forma, cada vez que sean requeridos por los usuarios.

Efectividad: La información y los procesos deben ser relevantes y pertinentes para el proceso del negocio, además de presentarse en forma correcta, coherente, completa y que pueda utilizarse oportunamente.

Eficiencia: El proceso de la información debe realizarse mediante una óptima (más productiva y económica) utilización de los recursos.

Integridad: Se refiere a la precisión y suficiencia de la información, así como a su validez de acuerdo con los valores y expectativas del negocio.

El cumplimiento: Se tienen que cumplir aquellas leyes, reglamentos y acuerdos contractuales a los cuales está sujeto el proceso de negocios, es decir, criterios de negocios impuestos externamente, así como políticas internas.

Responsabilidad de la Junta Directiva y Alta Gerencia.-

- Velar por la existencia de un Gobierno de Tecnología de Información.
- Aprobar los objetivos, lineamientos y políticas generales para administrar de manera adecuada y prudente la seguridad y los riesgos de tecnología de la información, incidiendo positivamente en los procesos críticos asociados a dicho riesgo.
- Fortalecer el contenido de las políticas referidas considerando lo establecido en las mejores prácticas aplicables y las guías de la materia que emita el superintendente.
- Proveer los recursos necesarios para lograr cumplimiento de las referidas políticas y de las disposiciones contenidas en la presente norma.
- Evaluar con una periodicidad no mayor a un (1) año el contenido y aplicabilidad de las políticas institucionales de TI.
- Velar por la implementación de sistemas de información propios o adquiridos que cumplan con los criterios de información mencionados en la presente norma.
- Aprobar los planes de TI.
- Asegurar por la disponibilidad, capacidad y el desempeño de los sistemas de información requeridos para la continuidad de procesos críticos de negocio.
- Velar por el uso responsable de los recursos de TI.
- Administrar adecuadamente los riesgos de TI.

Estructura organizacional y procedimientos.- Las instituciones en las cuales los procesos críticos se encuentren automatizados y cuya continuidad de negocios depende de sus sistemas de información deben al menos:

- Garantizar la existencia de un área de TI que cuente con independencia, autoridad y adecuada segregación de funciones ante las áreas a las que brinda servicios.
- Definir formalmente las funciones del personal de TI garantizando segregación de funciones entre el personal y excluyendo la posibilidad de que una sola persona controle procesos u operaciones críticos relacionados a TI.
- Definir los procedimientos para la contratación de nuevo personal de TI.
- Implementar controles para asegurar que el personal de TI lleve a cabo únicamente las funciones correspondientes a sus respectivos puestos.
- Contar con personal técnicamente calificado o contratarlo externamente.

Recuadro no 10: Síntesis de la “Norma sobre Gestión de Riesgo Tecnológico” ...continuación

Arto. 7. Planeación de tecnología de información.- Las instituciones deben realizar una planeación operativa y estratégica de TI (Corto y largo plazo) cuyos objetivos estén conforme a las metas institucionales. Dicha planificación deberá considerar como mínimo:

- La cooperación de TI con las áreas usuarias relevantes.
- La definición de cómo la TI dará soporte a los programas de inversión y la entrega de los servicios operacionales.
- La definición de un plan de infraestructura tecnológica.
- El cumplimiento de una política preestablecida de adquisición y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.
- La definición de cómo se cumplirán y medirán los objetivos, y como recibirá la autorización formal de los interesados.
- Un presupuesto de la inversión de TI y las fuentes de financiamiento.
- Las estrategias de adquisición.
- Los requerimientos legales y regulatorios.

Estándares de desarrollo y mantenimiento.- Toda función de desarrollo de software o programación, debe contar con estándares y convenciones de nomenclatura en sus códigos fuentes a fin de garantizar la continuidad operativa de los procesos de desarrollo y la capacidad de integración entre aplicaciones de software desarrolladas.

Cambios de emergencia.- En situaciones donde se requiera llevar a cabo cambios de emergencia para resolver problemas del sistema y para posibilitar la continuidad de un procesamiento crítico, deben existir procedimientos para asegurar que se puedan realizar los arreglos de emergencia sin comprometer la integridad del sistema.

Derechos de propiedad intelectual.- Las instituciones deben contar con las políticas y procedimientos documentados para asegurar que su plataforma tecnológica no sea usada para el resguardo, copia, distribución o uso de cualquier programa de aplicación, software de oficina, contenido multimedia o cualquier otro material en forma digital cuyos derechos no hayan sido adquiridos por la institución y cuyo uso no esté autorizado.

Arto. 16. Administración de software.- Las instituciones deben definir políticas y procedimientos para la adecuada instalación, mantenimiento y administración de software debidamente autorizado. Para esto la entidad debe considerar al menos:

- Establecer prohibiciones y controles sobre la instalación de software no autorizado por la institución o que no corresponda al perfil del usuario.
- Actualizar todo software con las últimas mejoras de seguridad publicadas por el proveedor, de la versión que este utilizando y que todavía cuenta con soporte por parte del proveedor. Se exceptúan de lo anterior las actualizaciones que puedan afectar o impactar negativamente los sistemas informáticos en producción de la institución.
- En el caso de aplicaciones de negocio, mantener actualizada su documentación técnica y de usuario de acuerdo a los últimos cambios efectuados.
- Mantener actualizado un inventario de los contratos con las empresas de servicios de desarrollo de software y de las licencias de software adquiridas con sus documentos soporte.
- Procedimientos de control de versiones.

Arto. 17. Administración de base de datos.- La institución debe administrar adecuadamente sus bases de datos, para esto deberá considerar al menos:

- Definir la arquitectura de información para organizar y aprovechar de la mejor forma los sistemas de información.
- Establecer políticas y procedimientos actualizados relacionados con la instalación, administración, migración, mantenimiento, respaldo y seguridad de las bases de datos.
- Definir mecanismos para controlar la integridad, disponibilidad, capacidad y el desempeño de las bases de datos.
- Establecer procedimientos de activación, gestión y revisión de bitácoras, pistas de auditoría, etc.
- Definir períodos de almacenamiento y eliminación de información, acordes con los requerimientos internos, legales y regulatorios.
- Mantener actualizada la información técnica del diseño y funcionamiento de las bases de datos.

Arto. 19. Administración de las operaciones.- La institución debe garantizar que toda tarea o proceso interno de TI sea debidamente documentado, esto con el objetivo de lograr un entorno operativo que tenga un nivel adecuado de madurez. La documentación a realizarse puede incluir entre otros a los procesos relacionados con:

- El desarrollo, mantenimiento e implementación de TI.
- La adquisición de hardware y de software.
- Administración de operaciones de TI.
- Operaciones día a día.
- Operaciones centralizadas por lote y procesos de cierre contable.
- Operaciones de soporte técnico o mesa de ayuda.
- Operaciones de resolución de problemas.
- Seguridad.
- Administración de recursos humanos.
- Procedimientos para monitorear el uso eficiente y efectivo de los recursos.
- Administración general.

Arto. 20. Administración y monitoreo de los niveles de servicio.- Las instituciones deberán establecer estrategias y procedimientos de trabajo orientados a garantizar que los usuarios internos y clientes de la institución reciban los niveles mínimos requeridos de disponibilidad y tiempos de respuesta sobre los servicios proporcionados con tecnología de la información.

Responsabilidades en materia de seguridad.- A los efectos de la presente norma y sin perjuicio de las demás disposiciones aplicables, es responsabilidad de cada institución en materia de seguridad de la información lo siguiente:

- Asegurar la integridad de la información almacenada en sus sistemas de cómputo.
- Preservar la confidencialidad de los datos sensibles.
- Asegurar el cumplimiento con la confianza depositada y de la obligación en relación con cualquier información relativa a una persona identificada o identificable
- Asegurar la disponibilidad continua de sus sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento a las leyes, regulaciones y normas aplicables.

Procedimientos de respaldo y restauración.- Las instituciones deben establecer procedimientos de respaldos de información regulares y periódicamente validados para asegurar que se reasuma el procesamiento normal de la información en caso de una interrupción de corto plazo y/o si hay necesidad de procesar o de reiniciar un proceso. Dentro de los controles a considerar en dichos procedimientos están los siguientes:

- La documentación y aprobación del procedimiento.
- La realización de análisis sobre los requerimientos de respaldo sobre configuraciones, bases de datos, códigos fuentes, archivos de oficina, etc.
- El establecimiento de periodicidad de respaldo de acuerdo a los requerimientos de negocio
- El resguardo de medios de almacenamiento y sus procedimientos de restauración por tiempos predefinidos de acuerdo a requerimientos internos, legales y regulatorios.
- La realización de pruebas a los dispositivos de almacenamiento para verificar la existencia de la información respaldada.

Uso de seguros.- Las instituciones deben contar con cobertura de seguros para los principales equipos de cómputo y comunicaciones que permita mitigar al menos riesgos provocados por incendio, accidentes, fenómenos naturales, huelgas, motines, y robo.

Evaluación del Riesgo Tecnológico.- Las instituciones deben implementar procedimientos internos que permitan autoevaluarse de acuerdo con esta norma, los resultados de dicha evaluación y la evaluación del nivel de exposición de riesgo tecnológico debe presentarse al menos una vez al año a la junta directiva de la institución.

Arto. 42. Información al Superintendente.- La institución deberá informar formalmente al Superintendente durante las primeras cuarenta y ocho (48) horas de ocurridos, al menos los siguientes eventos:

- Incidentes de seguridad: intentos de ataques y penetraciones significativas que hayan sido detectados, así como todos los incidentes de penetración a los sistemas; inoperatividad del sistema central o de producción, etc. Dicha información debe describir las acciones tomadas en el caso;
- La activación de planes de contingencia de TI y/o estrategias de recuperación así como la estrategia a seguir;
- La discontinuidad de servicios significativos para sus clientes, como consecuencia de una caída no planificado de los sistemas computarizados, que dure más de un día de labores;
- La toma de decisión formal de realizar cambios en la plataforma central de operaciones y sistemas computarizados;
- La toma de decisión formal de implementar o cambiar la plataforma tecnológica utilizada para proporcionar servicios financieros por medios electrónicos; y

XIII. Anexos

13.1. Listado de personas entrevistadas

No	Nombre y Apellido	Teléfono	Email	Cargo	Organización
1	Alfredo Alániz	22788613	asomif@cablenet.com.ni	Director Ejecutivo	ASOMIF
2	Romero Arechavala	2268112	romero@fundeser.org.ni	Vice-presidente	ASOMIF
3	Tomás Ernesto Rodríguez	22788613	tomasrodriguez@cablenet.com	Coordinador	Proyecto MISION-REDCAMIF
4	Ricardo José Cuadra	22785810 etx. 126 Cel. 88563435	Rcuadra@fni.com.ni , ricardojicq@yahoo.com	Director Componente 1 y 3 PAGSF	FNI
5	Perla Rosales	278-5302	prosales@promifin.org.ni	Coordinadora Nacional	Promifin- Cosude
6	Leonel Torres	22557171	ltorres@bcn.gob.ni	Jefe de Unidad de estudios Financieros	Banco Central
7	Alfredo Montalván	22545220	alfredomontalvan@hotmail.com	Gerente de riesgos	Finca- Nicaragua
8	Alfonso Aguilar	22545220	Alfonso.aguilar@fincanicaragua.com.ni	Gerente Financiero	Finca- Nicaragua
10	Mauricio López	22545220		Director de Informática	Finca- Nicaragua
11	Enrique Arana	22651515	earana@siboif.gob.ni	Director de Normas	SIBOIF
12	Leónidas Jiménez	22651515	ljimenez@siboif.gob.ni	Director de autorización	SIBOIF
13	Wilfredo Navarro	22651515	wnavarro@siboif.gob.ni	Superintendente de microfinanzas	SIBOIF
13	Ana Cecilia Sánchez	22649080	anacs@iadb.org	Experta en Microfinanzas	BID
14	Leonel Torres	22557171	ltorres@bcn.gob.ni	Jefe de unidad de estudios financieros	Banco Central

13.2. Formato de guías de entrevista

Consultoría: "Elaboración de Guía Metodológica e Instrumentos de gestión para la transformación de ONG's de Microfinanzas a sociedades financieras"

ASOMIF/FNI

Entrevistas semi-estructuradas a Actores Claves en los Procesos de Transformación.

Entrevista No:.....

I. Datos personales

1. Nombre de la Organización	2. Nombre de la persona entrevistada
3. Cargo de la persona Entrevistada	4. Teléfono de la persona entrevistada
5. Correo electrónico	6. Fecha de la entrevista

II. Datos sobre procesos de Transformación de ONG a IMF Regulada

1. ¿Cuáles son las condiciones mínimas que creen ustedes que debe reunir una IMF para iniciar el proceso de transformación de ONG y a Microfinanciera Regulada? (Organizacional, legal, Patrimonio mínimo, experiencias en el Negocio, otros temas importantes)
2. Según su conocimiento de la Industria de Microfinanzas: ¿Cuáles son los principales incentivos, ventajas comparativas que deberían motivar a una ONG para hacer el proceso de transformación? (Fondeo, captación de ahorro, tasas de interés, productos financieros)
3. Según su conocimiento de la Industria de Microfinanzas: ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que han encontrado las IMF en el proceso?
4. ¿Cuáles son las principales debilidades de las IMF en este proceso?
5. ¿Cuáles son las principales deficiencias del Marco Legal existente?

III. Aporte Institucional

6. ¿Su organización ----- ha tenido experiencia en apoyar el Proceso de transformación de alguna ONG en Financiera Mercantil Regulada? ¿Qué tipo de apoyo han brindado?
7. ¿Cuáles son los requisitos que exigen a las Instituciones para brindarles apoyo financiero para transformarse?
8. ¿Qué tipo de apoyo cree usted que puede brindar ASOMIF a sus afiliadas que quieren iniciar este proceso?
9. ¿Qué tipo de apoyo, se esperaría de los organismos gubernamentales de supervisión en estos tipos de proceso?
10. ¿Qué estrategia recomendaría Usted a las IMF's pequeñas que se quisieran Transformarse?
¿Podría haber consorcio entre varias IMF's para transformarse, complementar mercados y capital y experticia para crear una nueva sociedad financiera, como es el caso de FUNDENUSE, AFODENIC y LEON 2000 que actualmente está explorando esta posibilidad?

13.3. Reseña fotográfica del taller de intercambio de experiencia sobre el tema de la transformación.



Fotografías tomadas por Ronie Zamor Ridoré, durante el taller de intercambio de experiencias sobre el tema de la transformación de las ONG's de Microfinanzas a Financiera Mercantil regulada, el día 11 de diciembre en el Hotel Crowme Plaza de Managua