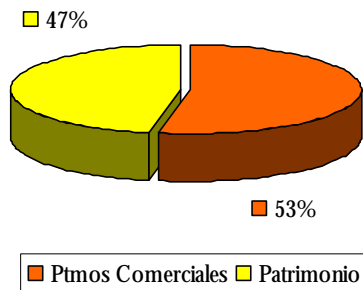
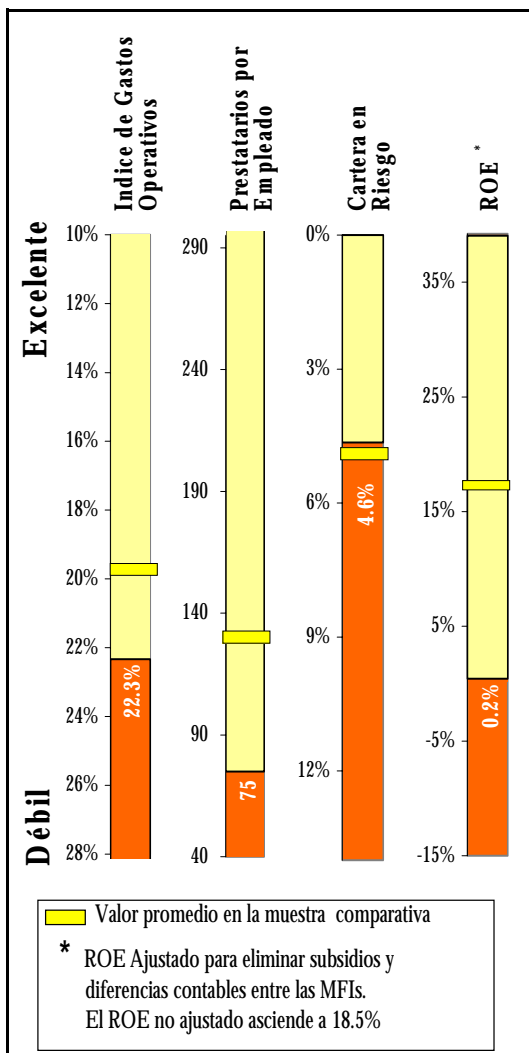


FUNDACION LEON 2000	NICARAGUA																														
<i>Organización No Gubernamental</i>	<i>Informe a Diciembre del 2005</i>																														
Contactos	Descripción Resumida																														
<p>MicroRate: Carlos Ayón Wu carlos@microrate.com Telf. +51 (1) 442-5050 www.microrate.com</p> <p>Fundación León 2000: Marcos Antonio Hernández Esquivel marcosh@fundacionleon2000.org Telf. +(505) 311-6680</p>	<p>La Fundación León 2000 (LEON 2000) es una microfinanciera no regulada nicaragüense. Atiende desde 1993 en la zona occidental de Nicaragua contando con nueve agencias a la fecha del reporte.</p> <p>Mantiene una cartera de US\$ 4.4 millones y saldo promedio por cliente de US\$562, compuesta principalmente por créditos individuales para la microempresa aunque también cuentan con créditos grupales, pero éstos representan sólo una pequeña parte de la cartera. Opera principalmente en sectores urbanos participando de un mercado bastante competitivo, aunque todavía no saturado.</p>																														
<table border="1"> <tr> <td>CALIFICACIÓN</td> <td>β -</td> </tr> </table>	CALIFICACIÓN	β -																													
CALIFICACIÓN	β -																														
<p>Fecha de Visita Noviembre 2005 Calificación Anterior No Aplica Fecha Calificación Anterior No Aplica</p>																															
<table border="1"> <tr><td colspan="2">α++</td></tr> <tr><td rowspan="3">α</td><td>α+</td></tr> <tr><td>α</td></tr> <tr><td>α-</td></tr> <tr><td rowspan="3">β</td><td>β+</td></tr> <tr><td>β</td></tr> <tr><td>β-</td></tr> <tr><td rowspan="3">γ</td><td>γ+</td></tr> <tr><td>γ</td></tr> <tr><td>γ-</td></tr> </table> <p style="margin-left: 150px;">Fundación LEON 2000</p>	α++		α	α+	α	α-	β	β+	β	β-	γ	γ+	γ	γ-	Puntos Sobresalientes																
α++																															
α	α+																														
	α																														
	α-																														
β	β+																														
	β																														
	β-																														
γ	γ+																														
	γ																														
	γ-																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Principales Indicadores de Desempeño</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Dic. 04</th> <th>Dic. 05</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Cartera Bruta*</td><td>\$3,271</td><td>\$4,397</td></tr> <tr><td>Número de clientes</td><td>6,625</td><td>7,826</td></tr> <tr><td>ROE**</td><td>6.0%</td><td>0.2%</td></tr> <tr><td>Rendimiento de Cartera</td><td>37.8%</td><td>40.2%</td></tr> <tr><td>Cartera en Riesgo</td><td>4.4%</td><td>4.6%</td></tr> <tr><td>Gastos Operativos</td><td>22.3%</td><td>22.3%</td></tr> <tr><td>Saldo de Crédito por Cliente</td><td>\$494</td><td>\$562</td></tr> <tr><td>Prestatarios por Empleado</td><td>74</td><td>75</td></tr> </tbody> </table> <p>* (000 \$) ** Ajustado.</p>	Principales Indicadores de Desempeño				Dic. 04	Dic. 05	Cartera Bruta*	\$3,271	\$4,397	Número de clientes	6,625	7,826	ROE**	6.0%	0.2%	Rendimiento de Cartera	37.8%	40.2%	Cartera en Riesgo	4.4%	4.6%	Gastos Operativos	22.3%	22.3%	Saldo de Crédito por Cliente	\$494	\$562	Prestatarios por Empleado	74	75	<p>POSITIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Margen Operativo Neto y ROE positivos pero con tendencia decreciente. ➤ Bajo nivel de apalancamiento ➤ Mercado potencial <p>NEGATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión empresarial, aunque no existe un posicionamiento claro ➤ Debilidades en metodología crediticia y con énfasis en garantías ➤ Problemas de liquidez y limitadas fuentes de financiamiento
Principales Indicadores de Desempeño																															
	Dic. 04	Dic. 05																													
Cartera Bruta*	\$3,271	\$4,397																													
Número de clientes	6,625	7,826																													
ROE**	6.0%	0.2%																													
Rendimiento de Cartera	37.8%	40.2%																													
Cartera en Riesgo	4.4%	4.6%																													
Gastos Operativos	22.3%	22.3%																													
Saldo de Crédito por Cliente	\$494	\$562																													
Prestatarios por Empleado	74	75																													

Washington Headquarters
 3300 North Fairfax Drive, Suite 202
 Arlington, VA 22201 USA
 Phone: +1 (703) 243-5340
 Fax: +1 (703) 243-7380

MicroRate Latin America
 Plz. 27 de Noviembre 430, 3B
 Lima 27 - Perú
 Phone: +51 (1) 442-5050
 Fax: +51 (1) 442-5511

MicroRate Africa
 P.O. Box 781714, Sandton, 2146
 Johannesburg, South Africa
 Phone: +27 (11) 803-7117
 Fax: +27 (11) 807-3490

LEON 2000
NICARAGUA
Diciembre 2005
Fuentes de Fondos

Calificación de Desempeño¹

Fundamentos de Calificación

Fundación León 2000 muestra un importante crecimiento en los últimos años, apoyado en su personal identificado con la institución y la apuesta por el crecimiento evidenciado en la rápida incorporación de analistas. Además, atiende a varias ciudades en el país, tratando de atender diversos nichos en cada uno de estos mercados.

Sin embargo, es deseable una estrategia más definida que le permita posicionarse frente a una competencia cada vez más agresiva, pues ya existen signos de saturación en los nichos más altos del sector microfinanciero. Este nicho alto viene siendo disputado por microfinancieras con mayores recursos, metodologías más sólidas y mejor posicionadas.

Adicionalmente, presenta serios problemas de liquidez, con escasas líneas de financiamiento, lo que ha obligado a incrementar las líneas comerciales (44% a corto plazo) y concentrando el 50% con un solo proveedor. A pesar de ello, aún presenta un nivel de apalancamiento cómodo para poder seguir financiándose.

Ante grandes retos, es necesaria una participación efectiva de la Junta Directiva. Actualmente, su falta de experiencia en el sector microfinanciero permite concentrar las decisiones en el Director Ejecutivo. Para aliviar dicha concentración, la Junta ha aprobado una reorganización propuesta por un asesor externo, delegando las funciones ejecutivas a uno de los directivos (quien se encuentra en proceso de aprendizaje), pero en la práctica recae las funciones en el Gerente de Administración y Finanzas quien concentra todas estas responsabilidades.

El nivel de la calidad de cartera es bueno. Sin embargo, mantiene debilidades metodológicas concentrando su análisis en garantías y dejando en un segundo plano el análisis de la capacidad de pago del cliente, que se realiza en forma superficial.

Esto es compensado con un sistema de cobranza coactivo que permite mantener niveles de morosidad aceptables, acompañados de una política de castigos conservadora. Sin embargo, incrementa el riesgo de deterioro en la imagen de la institución por la dureza de la cobranza y eleva los gastos operativos. Es un reto de la institución lograr el equilibrio en este proceso.

¹ Sólo los ratios Gastos Operativos y ROE han sido comparados con MFIs con préstamo promedio mayor a US\$500; los demás ratios con el promedio de las 40 MFIs evaluadas por MicroRate.

Contexto

PERFIL DEL PAIS	Dic-03	Jun-04	Dic-04	Jun-05	Dic-05
Inflación Anual	6.5%	8.6%	10.1%	9.5%	9.6%
Devaluación Anual	6.0%	5.5%	5.0%	5.0%	5.0%
Tasa de Cambio, fin del periodo/US\$	15.6	15.9	16.3	16.7	17.2
Tasa de Depósito Promedio	4.6%	4.6%	4.8%	3.9%	4.4%
Crecimiento Anual del PIB	2.3%	2.3%	5.2%	n/a	n/a

Fuente: International Finance Statistic

El entorno económico nacional se ha mantenido estable el último año: desempeño económico y reservas internacionales en aumento, con un mayor endeudamiento externo e interno y déficit fiscal en disminución. Asimismo, el comportamiento de las tasas de interés continuó descendiendo como consecuencia de la alta liquidez en el mercado. Sin embargo, se ha elevado el riesgo país por los conflictos políticos generados dentro de los poderes del estado.

El alto nivel de pobreza y desempleo del país ha generado una demanda insatisfecha del crédito, sobre todo en áreas rurales, de escasos recursos e informalidad. El sistema financiero formal compuesto por cinco bancos y cuatro financieras, con financiamiento restringido y costoso, no cubre en su totalidad la demanda de crédito en estos sectores.

Debido a ello, la cartera de las dos microfinancieras supervisadas (ProCredit y Findesa) y de las ONG's microfinancieras, ha crecido vertiginosamente en los últimos años. Estas últimas, nacieron con el apoyo de cooperación internacional, pero crecieron sin una legislación ordenada. A la fecha todavía no existe un marco jurídico propicio para su desarrollo, pero existe un proyecto de "*Ley Especial de Asociaciones de Microfinanzas*". Esta legislación permitiría regular a todas las instituciones microfinancieras, con un requisito de patrimonio mínimo de US\$ 200 mil y un plazo de dos años para conseguirlo. Sin embargo, se continuaría controlando las tasas de interés. Estas son actualmente establecidas por el Banco Central para el sistema financiero, pero sin limitar el cobro de comisiones. Adicional a la tasa de interés, las instituciones pueden cobrar la tasa de devaluación de la moneda (o "deslizamiento"), establecido por el gobierno que pretende minimizar la pérdida en el valor monetario. Además, la nueva ley no permitiría la captación de depósitos del público, creando condiciones desiguales con las microfinancieras reguladas.

Un factor positivo es que ya está funcionando la central de riesgo de Asomif², que cubre a todas sus instituciones afiliadas. Sin embargo, no es muy accesible por los altos costos de las consultas y la información todavía no es completa, pues faltan la ONG Prodesa³ y las dos microfinancieras reguladas: Findesa y Procredit.

Al cierre del ejercicio 2004, LEON 2000 participaba con el 3% del total de las colocaciones y el 3.2% del total de clientes atendidos por las ONG's de ASOMIF. Así, se ubica en el puesto once de estas veintiún ONG's, sin mostrar un posicionamiento fuerte en los diversos mercados atendidos. Por ello, sus principales competidores, por tener varios mercados en común, son ACODEP, Fundación José Nieborowski, FDL y Fundeser, aparte de las dos reguladas Procredit y Findesa.

² Red de microfinanzas que reúne a 21 ONG's microfinancieras más importantes del país

³ ONG asociada a ASOMIF

Operaciones Microfinancieras

PERFIL DE LA COMPAÑIA (US\$'000)	Dic-03	Jun-04*	Dic-04	Jun-05*	Dic-05
Cartera Bruta	\$2,067	\$2,303	\$3,271	\$3,575	\$4,397
<i>Cambio Anual de Cartera Bruta</i>	<i>n/a</i>	<i>36.6%</i>	<i>58.2%</i>	<i>55.2%</i>	<i>34.4%</i>
Número de Prestatarios	3,581	19,262	6,625	7,537	7,826
<i>Cambio Anual en Numero de Prestatarios</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>85.0%</i>	<i>48.0%</i>	<i>18.1%</i>
Número de Préstamos Vigentes	3,581	5,094	6,625	7,537	7,826
Promedio Saldo de Creditos-Por Prestatario	\$577	\$120	\$494	\$474	\$562
Activo Total	\$2,361	\$2,734	\$3,598	\$3,950	\$4,735
Patrimonio	\$1,563	\$1,700	\$1,775	\$1,881	\$2,118
Ingreso Neto	\$219	\$165	\$270	\$125	\$361
Personal Total	43	54	66	71	73
Retorno Sobre Patrimonio	14.0%	21.0%	16.2%	14.0%	18.5%
Gastos Operativos / Cartera Bruta Promedio	19.1%	25.9%	22.3%	26.3%	22.3%
Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	4.4%	4.2%	4.4%	6.1%	4.6%
Número de Prestatarios/ Analista	210	1,111	271	193	189
Número de Prestatarios/ Total Personal	68	329	74	73	75
Rendimiento de la Cartera	33.0%	44.3%	37.8%	45.6%	40.2%

* Indicadores de resultados son anualizados

LEON 2000 inició sus operaciones en 1993 con créditos individuales, grupales y tres Bancos Comunales. Luego de malos resultados obtenidos por éstos últimos, se ha centrado en la microempresa manteniendo una pequeña participación de créditos grupales. Atiende en la zona occidental de Nicaragua, principalmente en los sectores urbanos y periurbanos, manteniendo una pequeña porción de la cartera en zonas rurales.

Detalle de Cartera a Diciembre 2005

Producto	Cartera		Préstamos		Saldo Promedio por Prestatario	Cartera en Riesgo %*
	US\$(000)	%	Nº	%		
Microempresa	3,436	78.1%	4,852	62.0%	\$708	4.5%
Consumo	471	10.7%	2,348	30.0%	\$201	5.9%
Vivienda	491	11.2%	626	8.0%	\$785	4.4%
Total	4,398	100%	7,826	100%	\$562	4.6%

*Saldo de créditos con atrasos mayores a 30 días más refinanciados

El crédito a la microempresa representa el 78% de su cartera y su saldo se incrementó en 20% en el último año. A partir del 2005, se ofrece este crédito bajo la modalidad de línea revolvente para aquellos clientes que presenten al menos 3 créditos anteriores con buen récord de pagos.

El segundo producto en importancia es el crédito de vivienda. Con un monto máximo de US\$5 mil y un plazo máximo de 24 meses, está destinado para mejoras, ampliación o remodelación de viviendas. Este producto viene incrementando su saldo promedio y su participación en la cartera aunque es

un producto con pocas expectativas por las limitaciones de liquidez que presenta la institución.

El tercer producto es el crédito para asalariados mediante créditos consumo con descuento directo en planillas. A pesar de ser un mercado altamente competitivo para este producto, presenta un importante incremento en el último año.

Actualmente la cartera presenta un pequeño grupo de créditos grupales (6.58% de la cartera bruta), rezago de las operaciones de los primeros años que se encuentran incluidos entre los microcréditos y los de consumo por la propia naturaleza de los clientes. Además, la participación de estos créditos en la cartera muestra una tendencia decreciente, y actualmente no se ofrecen al público en general. El análisis se realiza en forma individual por cliente, no habiendo por lo general diferencia con el análisis de los demás créditos.

Todos sus créditos son en moneda local y los ingresos son ajustados por devaluación, mediante tasa establecida por el gobierno (*Ver Contexto*). Mantiene un crédito promedio por encima de los US\$500. Cabe destacar que el 33% de la cartera se encuentra concentrada en montos superiores a los US\$2,400. Por otro lado, se observa un significativo porcentaje de créditos pactados mayor a un año (46% a Jun-05), tendencia contraria al incremento de financiamiento a corto plazo (*Ver Situación Financiera*).

La institución mantiene una política de tasas efectivas uniforme que no hace diferenciación por monto, aunque existe una ligera diferencia por producto que casi no es percibida por el cliente. Así,

a pesar de no tener un límite en el cobro de comisiones, las tasas efectivas son bastante menores a la competencia, siendo su principal fortaleza.

La metodología utilizada se basa principalmente en garantías y secundariamente en capacidad de pago del cliente. Así, se observó varios casos donde las garantías predominaban y algunos con múltiples garantías, siendo obligatoria la constitución de una hipoteca para créditos mayores a US\$1,800.

Para la evaluación crediticia no se hace uso de buró de crédito, por considerarse poco eficientes para el segmento atendido. Además, se observó falta de uniformidad y profundidad en el análisis, principalmente en los cálculos de los ingresos y gastos, falta de cruces de información y falta de evidencia de visitas.

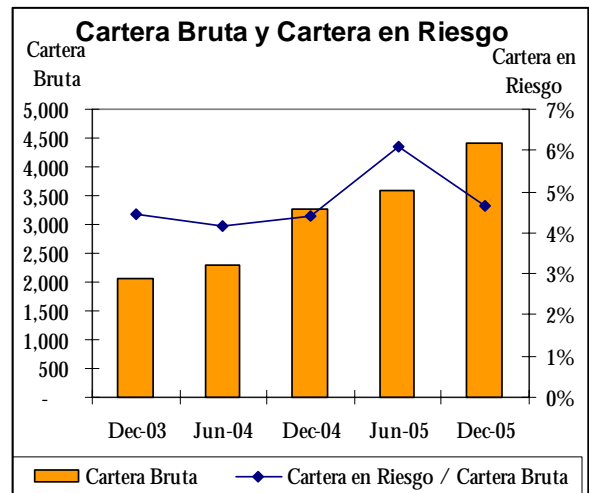
Esta misma metodología con muy pocas variantes es utilizada para la colocación de créditos de consumo, en donde el análisis también es reforzado con múltiples garantías.

Los comités de créditos son participativos y mediante éstos los Jefes de Agencia aprueban los créditos menores de US\$1,500, aproximadamente el 60% de las operaciones, lo que favorece la agilidad del proceso. De esta manera, el proceso crediticio demora entre tres y cinco días en promedio desde la recepción completa de documentos hasta el desembolso del crédito.

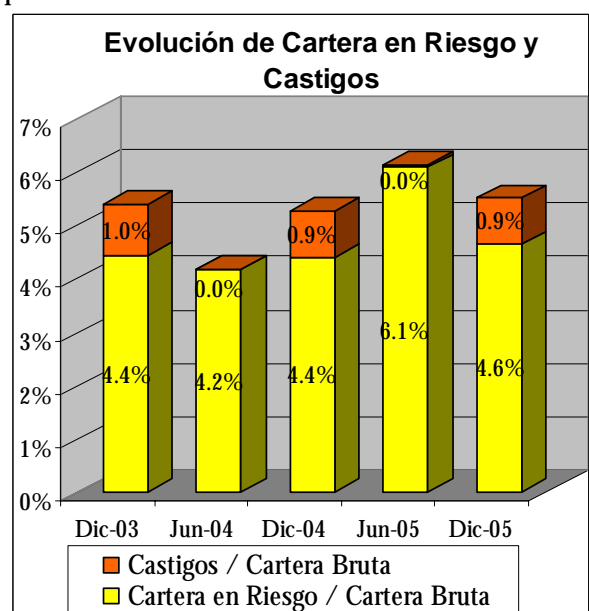
Adicionalmente, mantiene un eficiente sistema de control interno con supervisiones constantes de parte de los gerentes de las sucursales a los clientes, muy aparte del control establecido por la auditoría interna.

Calidad de Cartera

LEON 2000 muestra un importante crecimiento de su cartera, con un ligero incremento de su cartera en riesgo (créditos atrasados mayores a 30 días más refinanciados) a 4.6% en Dic-05.



El nivel de castigos se mantienen en los mismos niveles porcentuales y se encuentra dentro del promedio de la muestra de MicroRate.



Los refinanciados, son aprobados exclusivamente por el comité ejecutivo compuesto por la gerencia y el nivel de los mismos es relativamente bajo (1.8% de la cartera bruta) aunque con una ligera tendencia creciente (1.4% a Dic-04).

La cobranza se realiza desde el primer día de vencimiento. Los analistas son responsables de la recuperación de los créditos hasta el castigo. Mantiene un sistema de cobranza coactivo bastante estricto, realizando un total de cinco notificaciones. La primera desde el tercer día de

atraso y la quinta vía judicial, con el apoyo de abogados externos a partir de los 45 días de atraso. También es común la ejecución de garantías prendarias en parte de pago como primera medida coactiva para la recuperación de los créditos, manteniendo siempre otras garantías para mantener una presión de cobro sobre el cliente.

Por último, la cobertura de Provisiones asciende a 55%, nivel considerado insuficiente dado el nivel de la cartera en riesgo y las deficiencias en el análisis crediticio observadas.

Gerencia y Organización

LEON 2000 cuenta con nueve oficinas distribuidas en la zona occidental de Nicaragua. Se encuentra en un proceso de cambio organizativo, delegando las funciones operativas del Director Ejecutivo a uno de los miembros de la Junta. Paralelamente están contratando un nuevo auditor interno dada la renuncia del anterior.

La institución mantiene un buen ambiente laboral e identificación institucional, pese a tener niveles salariales relativamente bajos como resultado de una política de austeridad. Cabe destacar que se observó una gestión transparente, considerándose confiable la información recibida para la elaboración del presente reporte.

El Director Ejecutivo es un profesional que viene desempeñándose en la institución desde sus inicios. Anteriormente estuvo en el cargo de Gerente de Créditos, y en la Gerencia desde el año 2000. Durante su gestión se ha promovido la profesionalización del personal y difusión permanente de la cultura de pago, lo que ha consolidado una visión propia de microfinanciera dejando de lado la cultura de ONG. Actualmente está delegando las funciones operativas a un miembro de la Junta que toma el puesto de Vice-Director Ejecutivo con el fin de dedicarse a la búsqueda de fondos.

El Vice-Director Ejecutivo es una persona representativa de la localidad con experiencia manejando un negocio propio. A pesar de no contar con experiencia en Microfinanzas, mantiene una visión abierta y se encuentra en un proceso de aprendizaje. Dependen de él, el Gerente de Administración y Finanzas y la Gerente de Créditos.

La Gerente de Créditos, comparte las funciones crediticias con el Gerente de Finanzas. Realiza una acertada gestión de control. Monitorea constantemente la cartera y participa en la aprobación de los créditos de mayor cuantía junto con la plana gerencial. Se encuentra en la institución desde su fundación habiendo ingresado como promotora y está en el cargo desde el año 2000.

El Gerente de Administración y Finanzas centraliza importantes funciones de la institución. Así es el responsable de la cartera conjuntamente con el Director Ejecutivo y el Vice-Director Ejecutivo. Adicionalmente, lleva a su cargo las áreas de Contabilidad, Sistemas y Recursos Humanos realizando en estas tres áreas una buena gestión. Sin

embargo se observan algunas deficiencias en el manejo Financiero (*Ver Situación Financiera*)

El área de contabilidad se encuentra a cargo de una persona bastante joven estudiante de contabilidad. Viene mostrando eficiencia y una contabilidad ordenada y transparente. Cabe destacar que cada agencia lleva su propia contabilidad y luego son consolidadas en la oficina principal.

El sistema de control interno está recientemente consolidado, con un sistema de visitas aleatorias de parte de los gerentes de sucursales.

La institución cuenta con un área de Auditoría Interna, que depende directamente de la Junta Directiva. En el momento de la visita el Auditor había renunciado por motivos personales y acababa de ser contratado para la plaza un profesional con amplia experiencia en instituciones Microfinancieras líderes en la región.

Eficiencia y Productividad

A Dic-05, LEON 2000 cuenta con 73 personas, el nivel de productividad por empleado (75 clientes a Dic-05), es bajo en comparación al promedio de la muestra de MicroRate (130 a Jun-05).

Es destacable que el número de analistas se ha incrementado en un 70% en el último año acompañado de una rotación mínima. Así, cerca de la mitad del equipo, lleva en la institución menos de un año, explicando la reducción de la productividad por analista (189 a Dic-05 y 271 clientes a Dic-04). Es positivo que no se haya incrementado el staff administrativo al mismo ritmo que el de analistas, con lo que se logró mantener estable el índice de productividad por empleado.

Además, los niveles de gastos operativos (22.4% de la cartera bruta promedio) se encuentran muy cercanos al promedio del sector (24.2% a Jun-04) resultado de una política de austeridad que se mantiene en la institución, con agencias bastante sencillas así como niveles salariales por debajo del sector.

La política de incentivos considera factores como tamaño de cartera, número de clientes y niveles de mora, siendo este último factor preponderante. Sin embargo, presenta la desventaja de ser difícil de entender por los analistas y tiene topes máximos a percibir, limitando las expectativas de los mismos.

Existe una línea de carrera dentro de la institución, con diferentes niveles de analistas. Sin embargo, en

la práctica se observó que la mayoría de analistas estaban ubicados en los niveles bajos de la escala, siendo inaccesibles los niveles altos debido a que las metas exigidas para poder ascender resultaban inalcanzables por las condiciones del trabajo.

Sistema de Información Gerencial

El módulo de crédito de desarrollo propio, presenta limitaciones y no se encuentra integrado al sistema contable. Se encuentra en un proceso de migración a una plataforma que tiene por objetivo repotenciar las capacidades del sistema, a la vez de interconectar las diferentes sucursales. Esta interconexión a la fecha de la visita todavía no se había realizado, pero se esperaba resultados en el corto plazo, mientras tanto, cada agencia maneja su propia base de datos. Estos se envían periódicamente a la oficina principal para su consolidación.

El módulo contable está diseñado en una plataforma diferente y es bastante eficiente. Actualmente no se interconecta con los otros sistemas.

A pesar que se realiza el cierre diario de operaciones en las agencias, la integración con el módulo de contabilidad se realiza una vez al mes, pero es lo suficientemente rápido, permitiendo la emisión de su balance a inicios del mes siguiente.

Para el soporte técnico, existe un sistema de Asistencia Técnica remota, lo que minimiza el traslado del personal de sistemas a las sucursales.

Cabe señalar que la información de Jun-03 no pudo ser recabada al haberse perdido las copias del sistema a esa fecha y no poder reconstruirse.

Gobierno y Posicionamiento Estratégico

LEON 2000 compete directamente con la mayoría de ONG's de Nicaragua. A pesar de ubicarse en varios mercados, su posicionamiento es aún débil, con nichos poco definidos, y sin una orientación clara que le permita un posicionamiento sólido a corto plazo. Así en las diversas sucursales apuntaban a nichos de mercados diferentes, sin observarse uniformidad en los objetivos estratégicos.



Nace en 1993 en la ciudad de León como una iniciativa de apoyo a la Microempresa enfocándose en créditos grupales aprovechando el apoyo del BID⁴. Sin embargo, dados los resultados poco alentadores y agotándose el apoyo del BID, en el año 2000 se decide reorientarse hacia el microcrédito individual para los pequeños y micro empresarios centrándose principalmente en las zonas urbanas.

De acuerdo a su plan operativo espera llegar a tener 40% de su cartera en zonas rurales, contrario a los esfuerzos actuales que se dirigen a incrementar la colocación de cartera en las zonas urbanas y periurbanas.

Su junta directiva, compuesta por siete miembros, todos profesionales destacados de la región aunque sin experiencia en microfinanzas, mantiene una orientación financiera. Cabe destacar que su visión dirigida a controlar la morosidad ha sido traducida en créditos fuertemente respaldados con garantías y un accionar estricto en cobranza. Como resultado de ello se ha logrado mantener niveles de morosidad

aceptables aunque con importantes gastos de cobranza.

Si bien la diversificación geográfica es un aspecto positivo, no se ha logrado liderazgo en las diversas zonas. De esta manera, LEON 2000 se encuentra en el onceavo lugar de las microfinancieras pertenecientes a la red nicaragüense ASOMIF⁵.

Por último, a pesar que en el mercado existe una gran cantidad de competidores, todavía no se encuentra saturado en los segmentos bajos del microcrédito donde se ubica una importante parte de la cartera de LEON 2000, observándose aún muchas posibilidades de crecimiento. Sin embargo, ya se comienzan a observar algunas prácticas propias de mercados maduros en los segmentos altos, donde se concentra la mayor parte de los competidores.

⁴ Banco Interamericana de Desarrollo

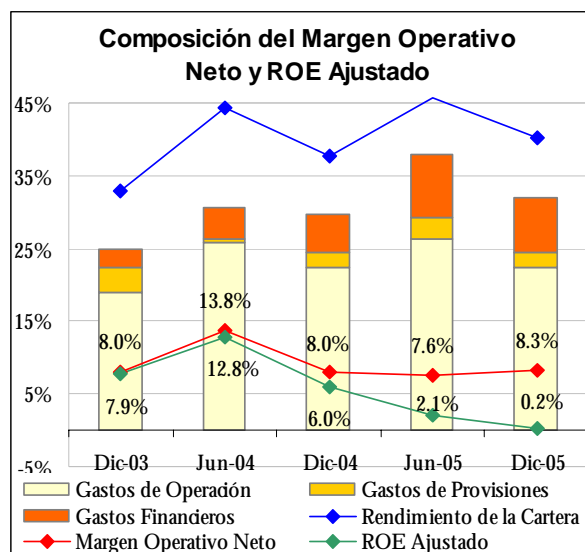
⁵ Mantiene una participación del 3% de la cartera atendida por esta RED.

Situación Financiera

INDICES FINANCIEROS	Dic-03	Jun-04*	Dic-04	Jun-05*	Dic-05
Adecuación de Patrimonio					
Deuda / Patrimonio	0.5	0.5	0.9	1.0	1.1
Calidad de Activos					
Cartera en riesgo / Cartera bruta	4.4%	4.2%	4.4%	6.1%	4.6%
Castigos/ Cartera bruta promedio	1.0%	0.0%	1.1%	0.1%	1.0%
Provisiones / Cartera en riesgo	94.6%	82.6%	70.2%	53.7%	55.0%
Gasto de provisiones / Cartera bruta promedio	3.4%	0.5%	2.1%	2.9%	2.1%
Gerencia					
Gastos de operación / Cartera bruta promedio	19.1%	25.9%	22.3%	26.3%	22.3%
Número de Prestatarios/ Analista	210	1,111	271	193	189
Número de Prestatarios/ Total Personal	68	329	74	73	75
Rendimiento					
Ingreso neto / Patrimonio promedio	14.0%	21.0%	16.2%	14.0%	18.5%
Ingreso neto / Activo promedio	9.3%	14.2%	9.1%	7.5%	8.7%
Rendimiento de cartera	33.0%	44.3%	37.8%	45.6%	40.2%
Costo de fondeo	7.5%	12.8%	12.0%	18.5%	14.1%
Liquidez					
Caja y Bancos + Inv. Temporales / Cartera Bruta	10.4%	13.5%	7.3%	9.1%	3.4%

* Indicadores de resultados son anualizados

LEON 2000 viene enfrentando una etapa de transición, donde pasa de manejar una cartera pequeña financiada principalmente con patrimonio, a financiarse con fondos a tasas comerciales.



Cuenta con un manejo financiero que permite mantener un margen operativo neto⁶ positivo y estable en los últimos periodos y un significativo Rendimiento del Patrimonio (ROE).

Los niveles de liquidez resultan bastante bajos en el último año, más aún considerando los niveles de crecimiento que viene mostrando su cartera y que se espera mantener. Esta crisis de liquidez se ve

agravada por el poco control de estos niveles y dificultado por contabilidades independientes por cada sucursal. Al momento de la visita, las líneas de crédito disponibles eran mínimas, aunque estaban cerca de obtener una nueva línea con el BCIE⁷ que permitiría aliviar el financiamiento para el próximo período.

El margen operativo neto del negocio microfinanciero se mantiene estable. Sin embargo, después de ajustar por el efecto de inflación y por el bajo nivel de las provisiones (*ver Ajustes Financieros*) el ROE se reduce a sólo 0.2%.

El alto nivel de rendimiento de la cartera obtenido (40.3% a Dic-05), muestra ciclicidad de los ingresos y con clara tendencia creciente. El ratio de gastos operativos muestra también ciclicidad, por los fuertes gastos incurridos en la cobranza en los meses de Enero a Junio donde se incrementan los gastos de cobranza.

Sin embargo, el principal factor que afecta el margen, es el fuerte incremento de los gastos financieros (7.5% a Dic-05). Este incremento es generado por el incremento de fondos comerciales, los que se espera se incrementen todavía más en el corto plazo. Cabe destacar que sólo el 19% de la cartera se encuentra comprometida en garantía.

⁶ Rendimiento de cartera menos gastos operativos, financieros y de provisiones.

⁷ Banco Centroamericano de Integración Económica

Adeudos a Diciembre 2005	Monto
Fuente	(US\$K)
BANCENTRO	17
BCIE	1,191
BID	24
GLOBAL	600
KATALYSIS	102
NICAFON	450
Total	2,384

Por último, a pesar del incremento de la cartera en riesgo, los gastos de provisiones se mantuvieron en 2.1% en el último año.

De esta manera, a Dic-05 su estructura de financiamiento, se compone de: créditos comerciales (53%) y patrimonio (47%). Cabe destacar que el 44% de los adeudados son a corto plazo, originando estrechez de liquidez.

Aunque actualmente no existe descalce de plazos, existe el riesgo de un descalce en un futuro cercano, debido a la tendencia creciente de fondos a corto plazo.

Adicionalmente, se observa cierta deficiencia en el manejo financiero, y por ello este tema ha tomado la total atención del Director Ejecutivo, quien se dedica principalmente a la actividad urgente de conseguir fondos de financiación a largo plazo.

En cuanto a moneda, existe riesgo cambiario, pues sus colocaciones son en moneda local y los adeudados en dólares equivalen al 54% del patrimonio. Sin embargo, la comisión de mantenimiento de valor (*Ver Contexto*) reduce parcialmente este riesgo.

Futuro

LEON 2000 presenta el reto de salir de la crisis de liquidez que presenta a corto plazo aunque ya viene negociando fondos con los proveedores que mantiene actualmente. Sin embargo, este nuevo financiamiento resulta insuficiente para financiar el crecimiento de la cartera esperado para el 2006.

Es claro que el tamaño de la cartera exige ahora un manejo más especializado del tema financiero, tema que debe complementarse con la negociación de nuevas líneas de financiamiento. Por otro lado, es prioritario que LEON 2000 realice los ajustes necesarios en su metodología y fije correctamente los nichos de mercado a atender, en busca de un posicionamiento en el mercado.

De esta manera, se podría esperar una mejora en la productividad y eficiencia operativa lo que permitiría mejorar sus resultados financieros.

Por último, queda por evaluar los nuevos cambios en el sistema informático en proceso de instalación y la interconexión de las sucursales lo que puede mejorar y agilizar el proceso de evaluación.

BALANCE GENERAL (US\$'000)	Dic-03	Jun-04	Dic-04	Jun-05	Dic-05
ACTIVO					
Caja y Bancos	215	310	233	321	145
Inversiones Temporarias	-	-	5	5	5
Cartera Neta	1,981	2,223	3,170	3,458	4,285
Cartera Bruta	2,067	2,303	3,271	3,575	4,397
<i>Cartera Vigente</i>	1,976	2,206	3,128	3,357	4,193
<i>Cartera en Riesgo</i>	92	96	144	218	204
Provisiones para Préstamos Dudosos	87	79	101	117	112
Intereses Devengados Por Cobrar	-	-	-	-	127
Otros Activos Corrientes	79	88	75	66	73
Activo Corriente	2,275	2,622	3,484	3,851	4,634
Inversiones de Largo Plazo	-	-	-	-	-
Activo Fijo	86	113	115	100	101
Otros Activos	-	-	-	-	-
Total Activo	2,361	2,734	3,598	3,950	4,735
PASIVOS					
Ahorros	-	-	-	-	-
Depósitos a Plazo Fijo, Corto Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, Corto Plazo	620	734	1,177	1,227	1,056
Otros Pasivos, Corto Plazo	90	107	156	210	231
Pasivo Corriente	710	841	1,333	1,437	1,287
Depósitos a Plazo Fijo, Largo Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, Largo Plazo	88	193	490	632	1,330
Cuasicapital	-	-	-	-	-
Otros Pasivos, Largo Plazo	-	-	-	-	-
Total Pasivo	798	1,034	1,824	2,069	2,617
PATRIMONIO					
Capital	1	1	1	1	1
Ganancias (Pérdidas) Periodo	219	165	270	125	361
Resultado de Ejercicios Anteriores	553	757	739	1,009	1,028
Otras Cuentas de Capital	790	777	765	747	728
Total Patrimonio	1,563	1,700	1,775	1,881	2,118
Total Pasivo y Patrimonio	2,361	2,734	3,598	3,950	4,735

Fuente de los Estados Financieros:

Reportes de Gerencia	Reportes de Gerencia	Reportes de Gerencia	Reportes de Gerencia	Reportes de Gerencia
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

ESTADO DE RESULTADOS (US\$'000)	Dic-03	Jun-04	Dic-04	Jun-05	Dic-05
Ingresos de Intereses y Comisiones	682	442	1,009	670	1,542
<i>Intereses Percibidos</i>	<i>682</i>	<i>442</i>	<i>1,009</i>	<i>670</i>	<i>1,415</i>
<i>Intereses Devengados</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>127</i>
Gastos de Intereses y Comisiones	53	42	143	129	286
Ingreso Financiero Neto	629	400	866	541	1,256
Provisión para Préstamos Dudosos	70	5	57	43	80
Ingreso Financiero, Después de Provisión	559	395	810	498	1,176
Gastos Operativos	394	258	595	386	857
<i>Personal</i>	<i>210</i>	<i>131</i>	<i>326</i>	<i>193</i>	<i>495</i>
<i>Otros Gastos Operativos</i>	<i>184</i>	<i>126</i>	<i>269</i>	<i>193</i>	<i>361</i>
Ingreso Neto de Operaciones	165	137	215	112	319
Otros Ingresos	55	28	51	15	52
<i>Ingresos de Inversiones</i>	<i>21</i>	<i>8</i>	<i>19</i>	<i>7</i>	<i>14</i>
<i>Otro Ingresos No Extraordinarios</i>	<i>33</i>	<i>20</i>	<i>32</i>	<i>8</i>	<i>39</i>
Otros Gastos	0	0	5	2	10
<i>Ajuste por el Efecto de Inflación</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Otros Gastos No Extraordinarios</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>	<i>2</i>	<i>10</i>
Ingresos No Operativos Netos	220	165	261	125	361
Extraordinarios	(1)	-	9	-	-
<i>Ingresos Extraordinarios</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>9</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Gastos Extraordinarios</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Resultado Antes de Impuestos	219	165	270	125	361
Impuestos	-	-	-	-	-
Resultado	219	165	270	125	361

Fuente de los Estados Financieros:

 Reportes de
Gerencia

 Reportes de
Gerencia

 Reportes de
Gerencia

 Reportes de
Gerencia

 Reportes de
Gerencia

Ajustes Financieros

Los Estados Financieros presentados en este reporte han sido presentados de acuerdo a un formato común, pero no fueron ajustados por diferentes políticas de contabilización y tampoco por subsidios. Por ello, para permitir una comparación entre instituciones microfinancieras, las tablas presentadas a continuación, presentan indicadores de desempeño, basados en estados financieros ajustados. Los ajustes están concentrados en las siguientes áreas: ajuste por inflación en caso la institución no lo realice, intereses por colocaciones, los cuales son reconocidos sólo por el método de efectivo, castigos y provisiones por colocaciones, las cuales son recalculadas en base a una fórmula generalmente aceptada como prudente para carteras con las características típicas de una microfinanciera⁸ y el ajuste por fondos subsidiados⁹.

LEON 2000 contabiliza los ingresos por colocaciones por el método de lo devengado desde Dic-05, por lo que se realizó un ajuste por estos intereses de US\$127 mil. Con el fin de uniformizar los resultados fue necesario realizar ajustes por inflación, que ascendió a US\$176 mil y por el bajo nivel de provisiones un ajuste de US\$53 mil. Luego de esto, el ROE pasa de 18.5%, a un ROE Ajustado de 0.2%.

⁸ MicroRate castiga préstamos en mora > 180 días y recalcula las provisiones de acuerdo con lo siguiente:

1-30 días	10%
31-60 días	30%
61-90 días	60%
> 90 días	100%
Refinanciados	50%
Refinanciados con > 1 día mora	100%

⁹ MicroRate toma la tasa de depósitos del FMI/Estadísticas Financieras Internacionales como tasa mínima de mercado para préstamos en moneda local. Para pasivo en USS, el LIBOR a un año +2% y la tasa preferencial se utilizan para los préstamos a corto y largo plazo respectivamente. La diferencia entre la tasa mínima del mercado y la tasa cobrada por los fondos se aplica al promedio de los fondos en balance y es imputada como un gasto financiero adicional.

TABLA DE COMPARACIONES AJUSTADA
(US\$'000)
BASADA EN 40 INSTITUCIONES LATINOAMERICANAS DE
MICROFINANCIAMIENTO
Periodo: Junio 2005
(Indicadores de resultados son anualizados)
Cartera de Préstamos

	MINIMO	1ER. QUANTIL	PROMEDIO	MEDIANA	3ER. QUANTIL	MAXIMO
Cartera Bruta	\$423	\$4,724	\$31,575	\$13,638	\$46,349	\$132,679
<i>Cambio Anual Cartera Bruta</i>	2.7%	25.6%	44.7%	41.1%	55.2%	123.4%
Número de Préstamos Vigentes	281	8,490	43,685	23,453	54,521	378,998
<i>Cambio Anual en Número de Préstamos Vigentes</i>	-6.2%	9.5%	24.6%	21.1%	35.6%	80.5%
Número de Prestatarios	281	8,419	40,674	21,874	53,666	365,710
<i>Cambio Anual en Número de Prestatarios</i>	-6.2%	8.5%	22.4%	18.5%	29.7%	80.0%
Saldo promedio de Prestatarios	\$120	\$414	\$818	\$746	\$1,096	\$2,818
Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	0.0%	2.2%	4.9%	4.4%	6.5%	15.6%
Castigos / Cartera Bruta Promedio	0.0%	0.1%	0.8%	0.4%	1.0%	5.4%
Provisiones No Ajustadas / Cartera en Riesgo no Ajustada	61.2%	84.0%	206.0%	98.5%	175.2%	2124.1%
Gasto de Provisiones / Cartera Promedio	0.3%	1.9%	3.1%	2.4%	3.7%	11.8%

Indicadores de Productividad

Gastos operativos / Cartera bruta promedio	9.8%	14.9%	24.2%	19.6%	29.5%	78.2%
Número de Prestatarios por Oficial de Credito	95	193	295	228	392	703
Número de Prestatarios/Total Personal	40	76	130	112	176	295
Rendimiento de Cartera	20.7%	34.3%	44.4%	40.4%	45.5%	114.3%
Gasto de personal / Cartera bruta promedio	5.6%	7.8%	13.9%	10.6%	16.1%	44.9%
Oficiales de crédito / Total personal	31.2%	38.6%	43.8%	43.5%	48.3%	73.9%
Sueldo variable / Sueldo base	0.0%	5.4%	39.1%	37.5%	58.0%	194.6%
Personal con < 12 meses en la empresa	3.6%	25.9%	33.3%	30.4%	40.0%	69.3%

Relaciones Financieras

Pasivo / Patrimonio	0.0	0.7	3.1	3.1	4.6	8.7
Patrimonio/Activo	9.9%	17.4%	33.5%	22.8%	55.8%	98.0%
Ingreso Neto / Patrimonio promedio (ROE)	-15.2%	7.5%	18.2%	18.1%	26.5%	62.3%
Ingreso Neto / Activo promedio (ROA)	-3.1%	2.4%	5.8%	5.0%	6.7%	23.0%
Gasto de interes no Ajustado/ Cartera bruta promedio	0.0%	5.1%	7.3%	7.9%	10.3%	17.9%
Gasto de interes no Ajustado / Oblig. financieras promedio	0.0%	5.9%	9.0%	8.7%	13.0%	17.8%
(Disp + Inv temporarias) / Cartera Bruta	1.8%	8.7%	18.9%	15.5%	23.6%	102.1%

Montos Absolutos

Ingresos por Intereses y Comisiones	\$144	\$1,674	\$10,845	\$4,125	\$15,820	\$102,843
Resultado Neto	(\$632)	\$199	\$2,095	\$498	\$1,607	\$29,875
Activo Total	\$473	\$5,673	\$39,763	\$16,238	\$56,799	\$171,483
Depósitos	\$0	\$0	\$13,505	\$0	\$10,216	\$119,299
Fondos Financieros (excluye Depósitos)	\$0	\$1,130	\$15,354	\$7,955	\$18,894	\$103,655
Patrimonio	\$114	\$2,189	\$8,834	\$4,421	\$12,668	\$59,065

TABLA DE COMPARACIONES AJUSTADA
(US\$'000)

LEON 2000	D-FRIF	WWB MEDELLIN	ADOPEM	D-MIRO
Nicaragua	Bolivia	Colombia	Dominican Republic	Ecuador

Periodo: Junio 2005 *
(Indicadores de resultados son anualizados)
Cartera de Préstamos

Cartera Bruta	\$3,575	\$10,448	\$11,867	\$14,844	\$4,800
<i>Cambio Anual Cartera Bruta</i>	55.2%	18.1%	35.4%	123.4%	19.3%
Número de Préstamos Vigentes	7,537	23,217	22,181	51,615	9,485
<i>Cambio Anual en Número de Préstamos Vigentes</i>	48.0%	30.3%	-1.3%	17.4%	2.1%
Número de Prestatarios	7,537	23,217	21,080	51,615	9,485
<i>Cambio Anual en Número de Prestatarios</i>	48.0%	30.3%	-0.1%	17.4%	2.1%
Saldo promedio de Prestatarios -Montos en Unidades	\$474	\$450	\$563	\$288	\$506
Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	6.1%	2.4%	3.1%	2.8%	0.9%
Castigos / Cartera Bruta Promedio	0.1%	3.1%	0.3%	0.2%	0.2%
Provisiones No Ajustadas / Cartera en Riesgo no Ajustada	53.7%	213.2%	96.2%	98.5%	178.5%
Gasto de Provisiones / Cartera Promedio	2.9%	0.3%	2.3%	2.6%	0.9%

Indicadores de Productividad

Gastos operativos / Cartera bruta promedio	26.3%	13.8%	16.1%	28.7%	27.3%
Número de Prestatarios por Oficial de Credito	193	407	449	459	365
Número de Prestatarios/Total Personal	73	197	207	237	136
Rendimiento de Cartera	45.6%	29.7%	31.4%	67.1%	46.1%
Gasto de personal /Cartera bruta promedio	13.1%	7.7%	9.2%	15.7%	16.1%
Oficiales de crédito / Total personal	38.0%	48.3%	46.1%	51.6%	37.1%
Sueldo variable / Sueldo base	45.1%	38.0%	27.5%	80.0%	107.0%
Personal con < 12 meses en la empresa	19.7%	38.1%	27.5%	25.8%	25.7%

Relaciones Financieras

Pasivo / Patrimonio	1.0	0.0	2.2	0.6	0.3
Patrimonio/Activo	47.6%	98.0%	30.3%	61.1%	65.0%
Ingreso Neto / Patrimonio promedio (ROE)	2.1%	12.2%	6.0%	24.4%	9.8%
Ingreso Neto / Activo promedio (ROA)	1.1%	12.0%	1.8%	14.2%	6.6%
Gasto de interes no Ajustado/ Cartera bruta promedio	8.8%	0.0%	9.8%	10.7%	1.5%
Gasto de interes no Ajustado / Oblig. financieras promedio (Disp + Inv temporarias) / Cartera Bruta	18.5%	0.0%	12.8%	17.8%	5.9%
	2.7	13.0%	8.4%	8.0%	10.8%

Montos Absolutos

Ingresos por Intereses y Comisiones	\$1,340	\$2,866	\$3,240	\$7,207	\$2,033
Resultado Neto	\$38	\$1,403	\$209	\$2,383	\$339
Activo Total	\$3,950	\$12,540	\$13,069	\$22,740	\$5,713
Depósitos	\$0	\$0	\$0	\$3,741	\$0
Fondos Financieros (excluye Depósitos)	\$1,859	\$0	\$8,869	\$4,392	\$1,120
Patrimonio	\$1,881	\$12,292	\$3,966	\$13,897	\$3,713

** Información actualizada más reciente*

MicroRate Calificación de Desempeño Microfinanciero

Nota	Definición de la Calificación Microfinanciera
$\alpha++$	Aquellas IMF's que exhiben una consistente relación clara y racional entre consideraciones financieras, operacionales y estratégicas de buena práctica en microfinanzas; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Óptimo nivel de Eficiencia y Eficacia. Muy bajo nivel de Riesgo / Sofisticado manejo de riesgos. Excelente perspectiva futura.
$\alpha+$ α $\alpha-$	Aquellas IMF's que se esfuerzan por balancear una relación clara y racional entre consideraciones financieras, operacionales y estratégicas de buena práctica en microfinanzas; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Buen nivel de Eficiencia y Eficacia. Bajo nivel de Riesgo / Buen manejo de riesgos, y minimamente afectadas por la variabilidad de los ciclos económicos. Buena perspectiva futura.
$\beta+$ β $\beta-$	Aquellas IMF's que trabajan para definir una relación clara y racional entre consideraciones financieras, operacionales y estratégicas de buena práctica en microfinanzas; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Satisfactoria Eficiencia y Eficacia. Riesgo Moderado / Sujeto a alguna variabilidad de los ciclos económicos. Satisfactoria perspectiva futura.
$\gamma+$ γ $\gamma-$	Aquellas IMF's con debilidades financieras, operativas o estratégicas que ponen en peligro, hoy o en un futuro dado, la viabilidad de la empresa; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Pobre Eficiencia y Eficacia. Alto Riesgo / Con considerable variabilidad durante los ciclos económicos. Pobre perspectiva futura.