

Universidad Politécnica de Nicaragua
Escuela de Administración, Comercio y Finanzas
Maestría en Administración de Empresas



Sirviendo a la Comunidad

Tesis para optar al Título de Maestría en Administración de Empresas (MBA):

Documento de Proyecto a Nivel de Prefactibilidad: crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

Maestranes:

Ing. Hilda Daniela López

Msc. Denis Antonio Alemán Casco

Tutor de la investigación: Msc. Tobías Adrián Gamboa Solano

Estelí, Nicaragua, Diciembre 2018.

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE ABREVIATURAS

LISTADO DE TABLAS

LISTADO DE GRAFICOS

LISTADO DE MAPAS

LISTA DE FLUJOGRAMA

LISTA DE BOSQUEJO

RESUMEN EJECUTIVO

1- INTRODUCCIÓN	1
2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Delimitación del Problema	2
2.2 Formulación del Problema	5
2.3 Sistematización del Problema	5
2.4 Justificación	6
3- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos	7
4- MARCO TEÓRICO	8
5- DISEÑO METODOLÓGICO	22
5.1 Tipología de Investigación	22
5.2 Población y muestreo	24
5.3 Instrumento	25
6. DESARROLLO DEL ESTUDIO	26
6.1 IDENTIFICACION DEL PROYECTO	26
6.1.1 Identificación del objeto del estudio	26
6.1.2 Descripción del proyecto	26
6.1.3 Sector y subsector al que pertenece	26
6.1.4 Ubicación geográfica y cobertura del proyecto	28
6.1.5 Institución dueña del proyecto.	29
6.1.6 Institución ejecutora del proyecto.	29

6.1.7	Planteamiento y definición que da origen al proyecto.	29
6.1.8	Presentación de los diagnósticos	30
6.1.9	Antecedentes del proyecto	30
6.1.10	Recursos disponibles	31
6.1.11	Objetivos del proyecto	32
6.1.12	Contribución del proyecto al desarrollo local	32
6.1.13	Determinación, delimitación y cuantificación de los clientes	33
6.2	ESTUDIO DE MERCADO	34
6.2.1	DEFINICIÓN DEL SERVICIO	34
6.2.1.1	Tipo de producto/servicio	52
6.2.1.2	Demandantes / clientes	53
6.2.1.6	Competencia directa	53
6.2.2	DEMANDA SIN PROYECTO	53
6.2.3	OFERTA SIN PROYECTO	
6.2.4	LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA EN EL MERCADO	55
6.2.5	EL PROYECTO EN EL MERCADO	55
6.2.6	TASAS DEL SERVICIO CREDITICIO	57
6.2.7	LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	59
6.2.8	COLOCACIONES E INGRESOS	60
6.3	ESTUDI TECNICO	61
6.3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	61
6.3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	62
6.3.3	PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLOGÍA	62
6.3.4	INGENIERÍA DEL PROYECTO	63
6.3.5	COSTOS	65
6.3.5.1	Inversión Fija	65
6.3.5.2	Depreciación	65
6.3.5.3	Inversión Diferida	66

6.3.5.4	Amortización Diferida	66
6.3.5.5	Inversión en Capital de Trabajo	67
6.3.5.6	Plan Global de Inversión (Resumen de la Inversión)	67
6.3.5.7	Los costos de administración y mantenimiento anual	67
6.3.6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES		67
6.3.7 ASPECTOS LEGALES		69
6.3.8 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN		69
6.4 ESTUDIO Y EVALUACION FINANCIERA		69
6.4.1	Inversiones de capital a realizar	69
6.4.2	Los costos de operación	69
6.4.3	Ingresos del proyecto	70
6.4.4	Flujo de fondos del proyecto	70
6.4.5	Indicadores financieros	70
6.4.6	Punto de Equilibrio	71
6.4.7	Análisis de sensibilidad del proyecto	72
6.4.8	Análisis integral de los criterios de evaluación	72
7. CONCLUSIONES		73
8. RECOMENDACIONES		74
9. ANEXOS		75
10. BIBLIOGRAFIA		85

LISTA DE ABREVIATURAS

1. PRODEL: Fundación para la Promoción del Desarrollo Local.
2. CONAMI: Comisión Nacional de Microfinanzas.
3. ASOMIF: Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas.
4. REDCAMIF: Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas.
5. SIBOIF: Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras
6. UAF: Unidad de Análisis Financiero:
7. PEA: Población Económicamente Activa
8. IMF'S: Instituciones de Microfinanzas.
9. COSEP: Consejo Superior de la Empresa Privada.
10. MEFCCA: Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria y Asociativa.
11. ONG: Organizaciones No Gubernamentales.
12. S.A.: Sociedades Anónimas.

LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. Tabla No.1 Evolución del sector de Microfinanzas en Nicaragua 1990-2015	2
2. Tabla No.2. Cuentas principales en las Microfinanzas 2005-2015.	3
3. Tabla No. 3. Total de operaciones activas existentes al 31 de diciembre del año 2015.	4
4. Tabla No. 4. Clasificación de cartera según normativa de CONAMI.	4
5. Tabla No. 5. Clasificación de la muestra.	35
6. Tabla No. 6. Condiciones favorables según encuestados	35
7. Tabla No 7. Otros factores importantes según encuestados	36
8. Tabla No. 8. Expertos entrevistados	37
9. Tabla No.9 Posicionamiento Instituciones Financieras	52
10. Tabla No. 10. Competencia, fortalezas y carencias. Juigalpa, 2018	53
11. Tabla No. 11. Estadísticas de población de Juigalpa. 2012	53
12. Tabla No. 12. Sucursales por IMF Asociadas en ASOMIF.	54
13. Tabla No. 13. Clientes de las IMF asociados en ASOMIF.	54
14. Tabla No. 14. Carteras en las IMF asociadas en ASOMIF.	55
15. Tabla No. 15. Tasas de servicio crediticio del proyecto. Juigalpa. 2018	58
16. Tabla No. 16. Desglose de pagos por préstamo de USD929.00	60
17. Tabla No. 17. Flujo de Ingresos proyectados. USD	60
18. Tabla No. 18. Ubicación según encuestados.	62
19. Tabla No. 19. Activos Fijos.	64
20. Tabla No. 20. Depreciación de activos fijos.	64
21. Tabla No. 21. Inversión diferida.	65
22. Tabla No. 22. Depreciación de inversión diferida.	65
23. Tabla No. 23. Inversión Total del Proyecto.	65
24. Tabla No. 24. Costos de Administración y Mantenimiento.	66
25. Tabla No. 25. Planilla mensual y anual.	66
26. Tabla No. 26. Calendarización de las actividades del proyecto.	68
27. Tabla No. 27. Resumen de Costos de Operación anual.	69
28. Tabla No. 28. Flujo d fondos del proyecto.	69

29. Tabla No. 29. Resultados de indicadores financieros.	70
30. Tabla No. 30. Punto de equilibrio.	70
31. Tabla No. 31. Flujo financiero ajustado.	71
32. Tabla No. 32. Resultados de los indicadores financieros ajustado.	71

Lista de Gráficas

1. Gráfica No. 1 Concentración de operaciones activas por región geográfica según PRODEL. 2015	5
2. Gráfica No. 2 Resumen del modelo de investigación.	13
3. Gráfica No. 3. Índice mensual de actividad económica.	26
4. Gráfica No. 4. Concentración de operaciones activas por región geográfica Según PRODEL.	30

Lista de Flujograma.

1. Flujograma No. 1 Macroproceso del crédito.	62
---	----

Lista de Mapas

1. Mapa No. 1. Mapa del Departamento de Chontales.	28
--	----

Lista de Bosquejo

1. Bosquejo No. 1. Modelo de distribución de espacios nueva microfinanciera.	63
--	----

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Encuesta y Entrevista

Anexo 2 Cronograma y presupuesto del estudio

Anexo 3 Tasa de interés y Oferta de Productos de los Principales Competidores de Microfinanzas.

Anexo 4 Estado de resultados

Anexo 5. Matriz de Operacionalización de variables.

Anexo 6. Estimación con tasa de interés del 40% anual sobre saldo.

RESUMEN EJECUTIVO

Con el proyecto de apertura de una nueva Microfinanciera en Juigalpa en el año 2019, se pretende solventar la demanda insatisfecha de créditos para el desarrollo empresarial y social, contribuyendo a resolver esta problemática de inclusión financiera y social que están enfrentando los clientes del municipio de Juigalpa.

Las regiones con menos operaciones activas por cliente son Boaco, Chontales, Caribe Norte y Sur y Río San Juan, coincidente con la menor presencia de organizaciones en este territorio. Lo que indica la importancia y el interés de realizar este proyecto de prefactibilidad en el municipio de Juigalpa.

Este estudio y análisis de inversión es impulsado por dos socios, con vasta experiencia y conocimientos en la materia financiera, uno con más de 10 años y el otro con 3 años.

La Misión de la empresa es hacer inclusión financiera social y ambiental efectiva en las poblaciones de bajos ingresos con un enfoque empresarial de largo plazo.

La Visión es ser una Microfinanciera reconocida por su desempeño financiero y social en toda Nicaragua.

El proyecto cuenta con recursos propios (USD30,000.00 dólares), para adquirir y acondicionar un local en el centro comercial de Juigalpa.

Con respecto a la localización, estará ubicado en la zona comercial de Juigalpa. Que cuenta con servicios básicos especificados para poder establecer las condiciones de servicios de un negocio. Es una ubicación privilegiada, ya que tiene acceso a las rutas de transporte colectivo urbano y rural de la ciudad. Aunado a lo anterior, el 95% de los encuestados y el 100% de los entrevistados, opinó que la ubicación idónea del local es la zona comercial de Juigalpa.

Se estimó una Demanda potencial insatisfecha de 21,350 clientes, que representan una potencial cartera insatisfecha de USD19,833,632.00 millones de dólares en la ciudad de Juigalpa.

El proyecto abrirá con 45 nuevos créditos al mes, al año 540 clientes, con créditos promedio por cliente de USD929.00 dólares. Por lo que mensualmente se estimaría una suma de colocaciones de USD41,805.00 dólares. Anualmente se colocarían créditos que ascienden a USD501,660.00.

El proyecto tendrá en promedio una participación en el mercado, durante los cinco años de proyección (2019-2023) de un 3.00%, de la insatisfacción que presenta este mercado.

El factor confianza, las tasas de interés competitivas, cero gastos de administración por los créditos, y el tiempo de respuesta mínimo para la captación de clientes. Son temas importantes para tener mayor nivel de aceptación en el inicio de operaciones de la nueva microfinanciera con productos crediticios competitivos, este se puede utilizar para crear una estrategia de penetración.

El proyecto requerirá de una inversión total de USD511,160.00 dólares, de los cuales USD7,000.00 es inversión fija, USD2,500.00 es intangibles, y USD501,660.00 es capital de trabajo (colocaciones del primer año).

Los costos de operación anual ascienden a un monto de USD43,550.00 dólares. Los salarios con un monto anual de USD35,250.00 dólares, es el rubro de mayor carga en el total de costos de operación de este proyecto.

Los ingresos del proyecto provienen principalmente de los intereses devengados por los créditos. Los ingresos del proyecto, se estiman en USD103,113.00 dólares para el primer año de operación.

El proyecto se evaluó bajo el escenario, sin financiamiento, ya que los inversionistas cuentan con el capital inicial de inversión que requiere el proyecto para operar. En este escenario sin financiamiento o puro, los indicadores VAN y TIR, arrojaron los siguientes resultados VAN de USD794.949,47 , y TIR de 71,18%.

Los anteriores indicadores concluyen que el proyecto bajo el criterio de atender y concretar 540 créditos anualmente es bondadoso.

Se hizo un análisis de sensibilidad, para estimar con qué número de clientes, se cubrirían los costos de inversión y operación del proyecto. La conclusión obtenida es que para cubrir los costos de inversión y operación del proyecto se requieren captar 298 clientes, con ese número de clientes no se gana ni se pierde.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se elaboró para el estudio del Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

Según estudio de Microfinanzas realizado por la Fundación para la Promoción del Desarrollo Local (PRODEL), en Nicaragua (2016), las regiones con menos operaciones activas por cliente son Boaco, Chontales, Caribe Norte y Sur y Río San Juan, coincidente con la menor presencia de organizaciones financieras en este territorio.

Lo anterior, plantea la necesidad de estudiar y evaluar las necesidades financieras insatisfechas de los pobladores de dichas regiones, a través de soluciones micro-financieras que den respuesta a estas demandas económicas y sociales de los pobladores. En el caso particular, el estudio del proyecto objeto de esta investigación, se ubicará en el municipio de Juigalpa que pertenece al departamento de Chontales.

La investigación para el proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, desarrolló las temáticas del problema de investigación, sus objetivos, el marco teórico, y el diseño metodológico. Se citan como fuentes de información a organizaciones micro-financieras como PRODEL, CONAMI, ASOMIF, así como la literatura técnica de proyectos y de metodología de la investigación.

En lo que se refiere al marco teórico, se citan autores reconocidos en formulación y evaluación de proyectos, describiendo la teoría y conceptos de los diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de un proyecto de pre factibilidad, como lo son el estudio de identificación del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero.

En el diseño metodológico se estableció la población en estudio, y la estimación de la muestra que se requiere para aplicar al estudio de pre factibilidad; así como los instrumentos que se utilizarán para la recolección de los datos, y poder tener información primaria que contribuya a dar respuesta a las diferentes interrogantes del problema de investigación.

En el desarrollo del estudio, se elaboraron los capítulos de la identificación del proyecto, mercado, técnico y financiero, que concluirán si el proyecto en estudio a nivel de prefactibilidad tiene o no rentabilidad para la decisión de invertir en él.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Delimitación del problema de investigación

Según estudio de Microfinanzas realizado en el 2016 por Fundación para la Promoción del Desarrollo Local (PRODEL), en Nicaragua las Microfinanzas se han convertido en un sector de mucha importancia en la sostenibilidad social y estabilidad económica de segmentos de población de bajos ingresos, que desarrollan actividades de emprendimiento y subsistencia.

Desde 1990 a la fecha el sector ha crecido, se ha desarrollado y ha enfrentado crisis. Desde el año 2011, la industria de Microfinanzas cuenta con un marco regulatorio que le ha dado un nuevo impulso a la actividad del microcrédito: ley 769, ley de creación de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). (Ver Tabla No.1).

Tabla No. 1. Evolución del sector de Microfinanzas en Nicaragua 1990-2015.

Evolución del Sector de Micro Finanzas en Nicaragua 1990-2015		
<ul style="list-style-type: none"> Resurgimiento del mercado Informal Apertura de miles de micro negocios Fomento del Micro crédito Aportación de Capital de semilla 	1990-1992	
	1992-1999	<ul style="list-style-type: none"> Reorganización del Sistema Financiero Resurgimiento de la Banca Privada Desaparición de la Banca Estatal Incremento de entidades de Microfinanzas
<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del Sector de Microfinanzas. Ampliación de la base de clientes y de la oferta de recursos. Reconocimiento Internacional 	1999-2005	
	2005-2008	<ul style="list-style-type: none"> Masificación de las tarjetas de créditos Incremento de la oferta. Incremento de canales de intermediación Conversión de IMFs a Bancos Ampliación del crédito promedio
<ul style="list-style-type: none"> Sobreendeudamiento Crisis del sector agropecuario por caída de precios. Disminución de la oferta, incremento en las tasas pasivas Movimientos sociales de no pago 	2008	
	2008-2011	<ul style="list-style-type: none"> Recesión del sector de Micro Finanzas Reorganización del sector Revisión de prácticas y lecciones aprendidas Ajustes y controles contables Negociación del marco legal
<ul style="list-style-type: none"> Marco Regulatorio y de Fomento de las Micro finanzas Fin de la crisis Incremento de la Confianza 	2012	
	2012-2015	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del marco regulatorio Regreso de los fondeadores Ampliación de la oferta de crédito Crecimiento Nuevas tecnologías Nuevos actores

Fuente: CONAMI.

De acuerdo al estudio por PRODEL, el sector de Microfinanzas está conformado por organizaciones no gubernamentales especializadas en microcrédito, Sociedades Mer-

cantiles, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Instituciones Bancarias, Casas Comerciales y Prestamistas.

Por otra parte, PRODEL señala que, según su razón social, están regulados por Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras de Nicaragua (SIBOIF), Ministerio de Gobernación (MIGOB), Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa en Nicaragua (MEFCCA), Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Refiere PRODEL, el sector de Microfinanzas tiene un rendimiento sobre patrimonio cercano al 10% anual, lo que lo hace altamente rentable, aunque con costos operativos elevados y sensibles a deterioro por créditos irrecuperables. Estos últimos factores, más el costo del financiamiento (8.30% nominal), justifica que la tasa de interés activo con que prestan sus recursos sea del 32% anual. (Ver Tabla No.2).

Tabla No. 2. Cuentas principales en las Micro-financieras. Período 2005-2015.

Moneda nacional			Fuente:	PRODEL		
AÑO	ACTIVOS	CATERA	PROVISIONES	PASIVO	PATRIMONIO	RESULTADOS
2005	170,847,473.00	131,242,851.00	- 4,347,588.00	125,358,276.00	45,489,198.00	8,623,112.00
2006	262,265,830.00	208,100,888.00	- 7,334,479.00	198,691,299.00	63,574,540.00	14,444,790.00
2007	356,876,391.00	285,776,928.00	- 11,784,263.00	270,715,680.00	86,160,711.00	18,602,033.00
2008	523,262,053.00	346,604,864.00	- 19,083,593.00	424,960,589.00	98,311,464.00	7,326,490.00
2009	386,185,952.00	292,213,349.00	- 36,421,957.00	306,983,956.00	79,201,995.00	- 21,435,336.00
2010	327,619,341.00	239,527,789.00	- 29,522,189.00	257,009,547.00	70,609,794.00	- 10,850,300.00
2011	288,197,424.00	221,525,591.00	- 18,061,977.00	203,778,271.00	69,344,304.00	1,013,213.00
2012	281,740,770.00	218,958,608.00	- 12,435,645.00	207,517,956.00	74,222,814.00	4,382,815.00
2013	330,773,669.00	275,124,881.00	- 8,559,190.00	250,446,228.00	80,287,441.00	3,200,129.00
2014	467,776,406.00	358,454,025.00	- 16,765,748.00	388,096,016.00	96,436,138.00	6,527,513.00
2015	609,510,685.00	528,197,861.00	- 24,351,094.00	490,440,872.00	119,069,812.00	11,833,379.00

Fuente: PRODEL.

Con referencia de PRODEL, el Perfil del Mercado Meta, Impacto en la Reducción de la Pobreza, el sector de Microfinanzas tiene una base de clientes diversa que abarca casi todas las actividades económicas que se desarrollan en el país a pequeña escala.

El 53% de los clientes, desarrollan una actividad económica por cuenta propia y el 47% son asalariados del sector público y privado. En su conjunto los clientes activos representan el 8% de la población económicamente activa (PEA). En el caso de los clientes por cuenta propia se está atendiendo al 6% de la PEA, mientras que en el grupo de asalariado la cobertura es del 19% de la PEA. (Ver Tabla No. 3).

Tabla No. 3. Total de operaciones activas existentes al 31 de Diciembre de 2015/No. de Clientes activos.

Sector Económico	Total General	% Cartera Total	PEA por actividad económica	% Clientes con relación al PEA
Créditos por cuenta propia	135,997	53%	2,385,921	6%
Agropecuario	48,307	19%	1,153,499	4%
Comercio y servicios	83,270	32%	673,886	12%
Industria	4,420	2%	558,536	1%
Créditos a Asalariados	120,788	47%	649,602	19%
Personales	85,634	33%		
Vivienda	34,570	13%		
Otros	584			
Total general	256,785	100.00%		

Fuente: PRODEL

El sector de Microfinanzas atiende a micro y pequeñas empresarias del sector industrial, más del 80% realizan sus actividades a nivel artesanal y el 20% tiene un nivel bajo o medio de tecnificación. La escala de operaciones de estos talleres es baja, sus ingresos son intermitentes, no cuentan con asistencia técnica y no representan un segmento atractivo para las instituciones que ofertan créditos.

En el caso del microcrédito, PRODEL menciona que es permisible financiar hasta 10 veces el producto interno bruto, esta restricción no causa ningún efecto si se toma en cuenta que el crédito promedio para microempresa equivalente a US\$ 750 dólares. (Ver tabla 4).

Tabla No. 4. Clasificación de cartera según normativa de CONAMI. 2015

CLASIFICACIÓN	A	B	C	D	E
Total	90.95%	2.10%	1.28%	1.73%	3.94%
Micro crédito	90.65%	1.25%	0.95%	0.72%	6.43%
Personal	90.89%	3.06%	1.92%	3.57%	0.56%
Hipotecario Vivienda	97.40%	1.06%	0.55%	0.25%	0.75%
Desarrollo Empresarial	92.90%	5.33%	0.31%	0.12%	1.35%

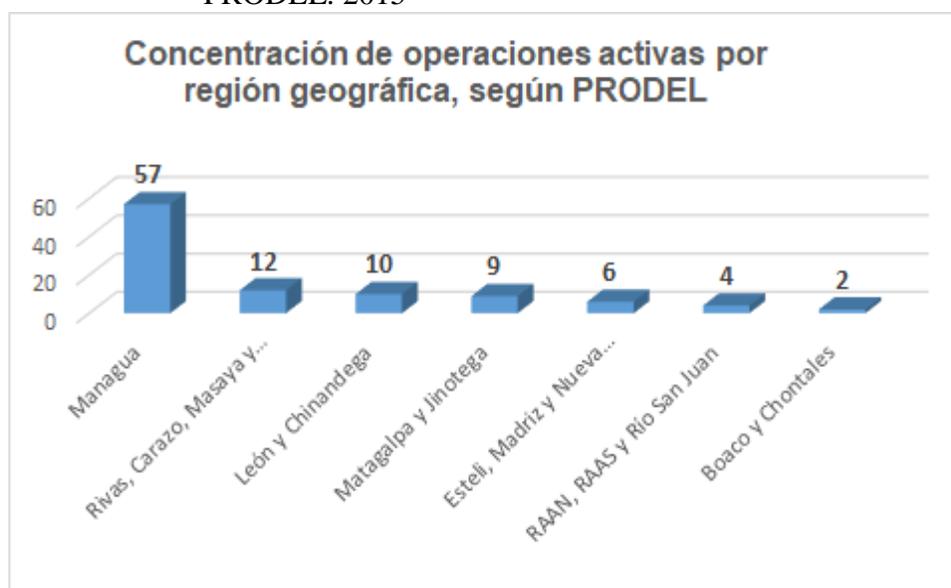
Fuente: PRODEL.

Las instituciones de Microfinanzas están conscientes que comparten sus clientes con otros oferentes, ya sean instituciones homólogas, casas comerciales, bancos o prestamistas.

El número de operaciones per-cápita promedio del país es de 2.8 por cada cliente, la más alta es occidente con 3,4 y en Managua con 3,3.

Las regiones con menos operaciones activas por cliente son Boaco, Chontales, Caribe Norte y Sur y Río San Juan, coincidente con la menor presencia de organizaciones en este territorio. Lo que indica la importancia y el interés de realizar este proyecto de prefactibilidad en el municipio de Juigalpa, que pertenece al departamento de Chontales. (Ver Gráfica No. 1).

Gráfica No. 1. Concentración de operaciones activas por región geográfica, según PRODEL. 2015



Fuente: PRODEL.

2.2 Formulación del problema de investigación.

Los comerciantes del municipio de Juigalpa carecen de suficiente capital para desarrollar de manera eficiente sus operaciones, de tal forma que se haga evidente el crecimiento económico. Por lo anterior, es importante plantearse la siguiente interrogante.

¿La realización de un estudio de proyecto a nivel de Prefactibilidad de la creación de una Microfinanciera ubicada en el municipio de Juigalpa en el año 2018, podrá ser rentable, a través del desarrollo de los estudios de mercado, técnico y financiero?

2.3 Sistematización del problema de investigación.

¿Cuáles serán los objetivos de ejecución y operación para el corto y mediano plazo?

¿Cuáles son las Microfinancieras que compiten ofertando productos crediticios, servicios financieros y no financieros en Juigalpa?

¿En cuánto se estima es la Demanda del Microcrédito en Juigalpa?

¿En cuánto se estima es la Oferta del Microcrédito en Juigalpa?

¿De cuánto es la Demanda Potencial Insatisfecha del Microcrédito en Juigalpa?

¿Cuáles son las tasas de interés que se pagan actualmente en el mercado del municipio de Juigalpa?

¿Cuál sería la oferta de soluciones financieras de la nueva Microfinanciera para cubrir la demanda insatisfecha del mercado de municipio de Juigalpa?

¿Cuál será el tamaño del proyecto Microfinanciero?

¿Cuáles serán los procesos fundamentales de servicio de la Microfinanciera?

¿Qué tecnología y equipamiento se deberá implementar para generar un servicio de calidad a los clientes?

¿Cuál sería la ubicación geográfica de la nueva Microfinanciera para que sea accesible a los clientes del municipio de Juigalpa?

¿Cuánto personal será necesario contratar para el funcionamiento de la empresa y qué cargos serán necesarios?

¿Se alquilara, se remodelará, se construirá el local donde se ubique la empresa?

¿Cuáles son los aspectos legales para la formalización de la nueva Microfinanciera?

¿De cuánto será la inversión inicial para el proyecto?

¿Cuál deberán ser los costos de administración y comercialización de la empresa?

¿Cuál será el nivel de rentabilidad de la nueva Microfinanciera en el municipio de Juigalpa?

2.4 Justificación

Se hace necesario el estudio de Prefactibilidad para justificar la creación de una Micro financiera en el municipio de Juigalpa, por factores claves como la poca oferta y la alta demanda en servicios financieros en este municipio; y el crecimiento de las actividades económicas, culturales y turísticas en Juigalpa.

Una de las regiones con menos operaciones financieras activas por cliente es Chontales, coincidente con la menor presencia de organizaciones crediticias en ese territorio. Esto intuye la presencia de un nicho de mercado en Chontales, de ahí la importancia y el interés de realizar este proyecto de prefactibilidad en el municipio de Juigalpa, que pertenece al departamento de Chontales.

Se pretende que sea una investigación aplicada en crear una Microfinanciera para dar respuesta innovadora a la problemática de inclusión financiera y social que están enfrentando los clientes del municipio de Juigalpa.

Este proyecto contribuirá con el fortalecimiento de las empresas y la economía local del municipio, al poner a disposición de los pobladores y empresas un capital para colocaciones crediticias en diferentes líneas comerciales que se demanden. Por otro lado, el proyecto generará de empleo en las etapas de instalación como en la operación de la Microfinanciera, para el año 2018.

3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

3.1 Objetivo General de Investigación

Elaborar un estudio de pre-factibilidad para el proyecto de la creación de una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, cabecera departamental de Chontales, Nicaragua en el año 2018, para potenciar las actividades económicas de los comerciantes.

3.2 Objetivos Específicos de Investigación

Identificar aspectos relevantes que caracterizan a los comerciantes y población del municipio.

Realizar un estudio de mercado para conocer las variables mercadológicas más importantes atinentes al mercado que atenderá la microfinanciera.

Realizar un estudio técnico para explorar las probabilidades de la creación de una Microfinanciera.

Analizar la prefactibilidad del proyecto aplicando los diferentes indicadores presentes en el ámbito financiero.

4 MARCO TEORICO

4.1 Que es el proyecto

Según Nassir Sapag Chaing y Reinaldo Sapag Chaing; en su libro preparación y evaluación de proyectos, año 2003, "un proyecto es la búsqueda de solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana".

4.2 Tipos de Proyectos:

Según el Economista León (Enero 2007); en su libro Evaluación de Inversiones un enfoque privado y social, los proyectos pueden ser de diversa índole, una clasificación a partir del fin buscado puede ser la siguiente:

Proyectos de inversión privada: En este caso el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto.

Una clasificación de proyectos privados se puede establecer en función al impacto en la empresa:

1. Creación de nuevas unidades de negocios o empresas: En este caso un proyecto se refiere a la creación de un nuevo producto o servicio, estos proyectos típicos tienen flujos de ingresos y costos, asimismo tienen una inversión que permita iniciar la producción del nuevo bien o servicio, evaluándose la rentabilidad del producto. Es en esta clasificación donde ubicamos nuestro
2. Cambios en las unidades de negocios existentes: En este tipo de proyectos no se crea ningún producto o servicio, simplemente se hacen cambios en las líneas de producción. Nuestro Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales.

Nicaragua en el año 2018, se ubica en esta clasificación, porque es un proyecto que ya existe en Juigalpa, pero nosotros haremos modificaciones en las líneas de producción con respecto a la competencia establecida.

Proyectos de inversión pública: En este tipo de proyectos, el estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, el estado tiene como fin el bienestar social, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también

el impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar, dichas mejoras son impactos indirectos del proyecto, como por ejemplo generación de empleo.

En este caso, puede ser que un proyecto no sea económicamente rentable, pero su impacto puede ser grande, de modo que el retorno total o retorno social permita que el proyecto recupere la inversión puesta por el estado.

Proyectos de inversión social: Un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aun cuando acabe el período de ejecución del proyecto.

En el caso de los proyectos públicos o sociales, se pueden establecer ciertas clasificaciones:

1. **Proyectos de infraestructura:** Relacionados a inversión en obras civiles de infraestructura que puede ser de uso económico (beneficiando la producción) o de uso social, mejorando las condiciones de vida. En este tipo de proyectos se mide el impacto generado en los beneficiarios en materia de logros en salud (por ejemplo, un proyecto de construcción de hospital).
2. **Proyectos de fortalecimiento de capacidades sociales o gubernamentales:** En este caso se trabajan diversas líneas, como por ejemplo participación ciudadana, mejora de la gestión pública, vigilancia ciudadana u otros, en este tipo de proyectos el componente de inversión en activos fijos, llámese obras civiles o equipamiento es limitado, la importancia del proyecto se centra en el logro de capacidades sea en la comunidad o en los beneficiarios. Debido a la naturaleza del proyecto, su evaluación radica en la medición actual y futura del logro de capacidades y como estas interactúan con los esfuerzos comunitarios para el desarrollo local.

4.3 Proyecto a nivel de Perfil

Según Fontaine (2008), el proyecto nace con la idea, motivando un estudio muy preliminar o perfil. La preparación de este estudio no demandará mucho tiempo o dinero, sino más bien conocimientos técnicos de expertos que permitan, a grandes rasgos, determinar la factibilidad técnica de llevar adelante la idea.

4.4 Proyecto a nivel de Pre factibilidad

Según Fontaine (2008), el estudio de prefactibilidad persigue disminuir los riesgos de la decisión; dicho de otra manera, busca mejorar la calidad de la información que tendrá a su disposición la autoridad que deberá decidir sobre la ejecución del proyecto.

Su mayor contribución estará en la definición del proyecto y de los subproyectos que lo componen, y en aportar juicios y herramientas que permitan la mejor selección de tecnologías de proceso, localización, tamaño, financiamiento y oportunidad de efectuar el proyecto de inversión.

En otras palabras, el ejercicio de formular el estudio de prefactibilidad exige una interacción entre la preparación técnica del proyecto y su evaluación.

4.5 Proyecto a nivel de Factibilidad

Según Fontaine (2008), el estudio de factibilidad incluye, básicamente, los mismos capítulos que el de prefactibilidad, pero con una mayor profundidad y menor rango de variación esperado en los montos de los costos y beneficios.

Este estudio deberá establecer definitivamente los aspectos técnicos más fundamentales: la localización, el tamaño, la tecnología, el calendario de ejecución, puesta en marcha y lanzamiento. El estudio podrá incluir también la llamada “ingeniería de detalle” y las bases para convocar a la licitación de dichos estudios y a la ejecución misma de las obras.

4.6 Modelo de Proyecto:

El Modelo que vamos a implementar en el Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018, es un modelo de investigación de Gilberto Giménez Montiel: **Modelo interactivo (Investigación cualitativa)**, elementos interdependientes fundamentales para mantener la coherencia en un proyecto de investigación.

Razones por las que se emprende una investigación; deben de ser pertinentes e interesantes y ayudan a tomar decisiones:

- 1) Prácticos.
- 2) Personales.
- 3) Cambiar planes.
- 4) Son una gran riqueza, la subjetividad.

Funciones

- 1) Ayuda a orientar, a tomar decisiones de todos los elementos del modelo.
Justifica e introduce al proyecto.
- 2) Conjunto de conceptos y la relación dentro de los conceptos. Investigaciones preliminares.
- 3) Subconjunto de conceptos y categorías interrelacionadas que orientan la investigación.
Son el centro de nuestro modelo interactivo; ayuda a centrar la investigación en relación con los fines y el contexto conceptual.

Descripción del entorno

- 1) Plantear preguntas interesantes
- 2) Evitar preguntas generales o difusas
- 3) Demasiadas concretas o focalizadas
- 4) No importar suposiciones infundadas
- 5) Coherencia entre la hipótesis y preguntas de investigación.
Susceptibles de respuesta
- 6) Evitar preguntas simuladas o infundadas
- 7) Conexión entre sí de las preguntas
- 8) Preguntas realistas.
notar la diferencia entre una pregunta de inv. y una del cuestionario o entrevista.

MÉTODO

(Metodología)

Manera estratégica de combinar diferentes técnicas de investigación en función de una teoría y de un objetivo de investigación. Científicamente pertinente.

- 1) Organizar las diferentes técnicas.
- 2) Dimensiones fundamentales.
- 3) Población investigada.
- 4) Relación establecida con la población social, contacto social.

Muestreo.

Seleccionar tiempo, periodo, localidad, población, informantes (muestra construida).

Muestreo útil.

Variaciones, diversidad, seleccionar en base a criterios a informantes que arrojaran los mejores datos que se quiere **CONOCER**.

5) Coherencia:

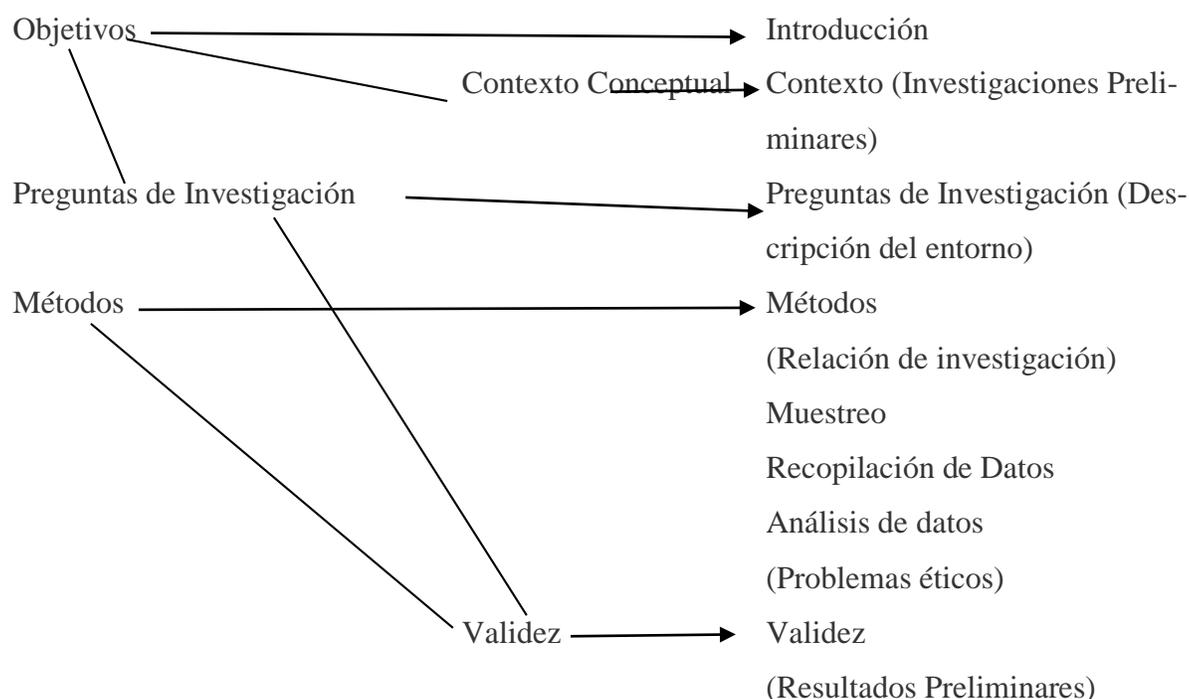
Relación congruente entre las preguntas de investigación y la metodología.

Marco Conceptual

Para afrontar el problema de validez y credibilidad se debe prever las amenazas de invalidación (explicaciones alternativas posibles, contra ejemplos, hipótesis rivales, etc.).

Tipos de validez en la investigación cualitativa:

- 1) Exactitud o credibilidad de una descripción, de una conclusión, explicación, interpretación o cualquier otro tipo de análisis, con cierto grado de exactitud.
- 2) Concepto esencial
- 3) Descripciones
- 4) Interpretaciones (formular los significados reales).
- 5) Teoría (prever los sesgos de la investigación).
- 6) La reactividad o influencia del investigador sobre lo investigado, es decir control de los miembros.
- 7) No generalizar las conclusiones de estudios caso.
- 8) Distinguir la generalización interna y externa.

Gráfica No. 2. Resumen del Modelo de Investigación

Fuente: Lo autores.

4.7 Dimensión Estudio de Identificación:

Montiel (2015), menciona que la identificación inicia con el conocimiento e identificación del proyecto. Esta etapa debe contener los elementos básicos que caracterizan al proyecto y será la base para la elaboración de las etapas posteriores, algunos aspectos relevantes a desarrollar son:

Identificación clara del objeto de estudio, el proyecto (nombre del proyecto)

Descripción del proyecto, esto corresponde a una descripción general que refleje en que consiste el proyecto, destacando las características principales.

Sector y subsector a que pertenece el proyecto, este debe ser vinculado al subsector institucional que pertenece o al que posea una mayor afinidad.

Ubicación geográfica y cobertura del proyecto, Institución dueña del proyecto, Institución ejecutora del proyecto, Plantear y definir la problemática que ha dado origen al proyecto y su evolución hasta la situación actual.

Establecer las necesidades que se persiguen solventar con la realización del proyecto. Antecedentes del proyecto, se deben detectar iniciativas similares que se hayan planteado, identificar los recursos disponibles, establecer los objetivos del proyecto se deben plantear objetivos para la fase de Ejecución, Operación del Proyecto.

4.8 Dimensión Estudio de Mercado:

Según Gabriel Baca Urbina, con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Según Gabriel Baca Urbina, aunque la Cuantificación de la oferta y demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, pues proporciona información directa, actualizada y mucha más confiable.

Según Gabriel Baca Urbina, el Objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero que es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantificables.

4.8.1 Análisis de la Demanda sin Proyecto:

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado Baca (2010).

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

La demanda está en función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etcétera.

Para realizar esta parte del estudio de la demanda se necesita conocer datos de la situación actual y comportamiento histórico de la demanda, analizar la evolución histórica

como tendencia y factores incidentes, situación actual cuantificación y distribución geográfica, demanda futura o proyectada para el mercado.

4.8.2 Oferta del Producto (Bien/Servicio) sin Proyecto.

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado (Baca, 2010).

Implica cuantificar que cantidad ofrecieron históricamente, ofrecen actualmente y cuanto podrán ofertar en el futuro, las competencias de los bienes y servicio que producirá el proyecto.

4.8.3 Estimar la Demanda Potencial Insatisfecha en el Mercado y Disponible para el Proyecto.

Demanda potencial insatisfecha es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo Baca, (2010)

4.8.4 Analizar los precios o tarifas.

Precios es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, **el precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio Kotler (2016).

Analizar los precios actuales que tienen los bienes o servicios, su evolución histórica y su probable comportamiento futuro. Mediante este análisis. Para lograr este análisis se tienen que manejar mecanismos de fijación de precios y analizar los precios existentes en el mercado, precios de productos similares, precios reguladores por el sector público, precios en función a los costos de producción, precios en función a la demanda, precios en el mercado internacional, precios regionales.

4.8.5 La comercialización del Producto (Bien/Servicio).

Debe considerar en primer lugar un estudio de los mecanismos vigentes, es decir las formas actuales en que está organizada la cadena que relaciona a la unidad productora, debe tomarse en cuenta el planteamiento de los cambios que permitan mejorar dichos mecanismos, se evalúan problemas de almacenamiento, empaque, transporte, promoción, publicidad, políticas de ventas, créditos, organización y personal.

4.9 Dimensión Estudio Técnico:

Según Gabriel Baca Urbina, esta parte del estudio puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis administrativo.

Según Montiel (2015), los aspectos relevantes a desarrollar en el estudio técnico son, el Tamaño del Proyecto, localización del Proyecto, Proceso Productivo, Ingeniería, Costos, Organización y Aspectos legales.

4.9.1 El tamaño del proyecto:

Según Gabriel Baca Urbina, la determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Hay que aclarar que tal determinación es difícil, pues las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo.

El tamaño también depende de los turnos de trabajos, ya que, para un cierto equipo instalado, la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje.

4.9.2 Localización del proyecto:

Según Gabriel Baca Urbina, acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos, como pueden ser los costos de transporte, de materia prima y el producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros.

4.9.3 Ingeniería del Proyecto:

Según Gabriel Baca Urbina, la ingeniería del proyecto se puede decir que, técnicamente, existen diversos procesos productivos opcionales, que son básicamente muy automatizados y manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad del capital.

En esta misma parte están englobados otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología seleccionada; en seguida, la distribución general, en la que por fuerzas se calculan todas y cada una de las áreas que formaran la empresa.

4.9.4 Costos:

Valoración de las inversiones necesarias para el proyecto, edificio de ventas, terrenos, equipamiento, inventarios, personal, costo de operación y mantenimiento fijos y varia-

bles, directas e indirectas, costos de producción, costo de administración, costo de ventas y costos financieros.

4.9.5 Organización

A partir de los objetivos del proyecto:

Definir la organización para la ejecución del proyecto.

Definir la organización para la operación del proyecto.

Además de generar la estructura de organización para la ejecución y operación, se debe establecer los requerimientos de personal, funcionamiento y las relaciones de autoridad.

4.9.6 Programación de la ejecución

A partir del Objetivo de ejecución del proyecto, se debe realizar un desglose analítico de objetivos estableciendo las actividades que se requieren para alcanzarlo. Establecer una secuencia lógica a las actividades, desde su inicio hasta su fin. Luego considerando los recursos que se tienen: humanos, tecnológicos y financieros asignar tiempo y recursos a cada una de las actividades que se requieren para la ejecución del Proyecto.

4.9.7 Aspectos legales

Este análisis está relacionado con la Jurisdicción del país y con la naturaleza del proyecto.

Se deben analizar aspectos como la tenencia de la tierra, leyes que promuevan las inversiones, leyes de fomento y regulación de Micro-financieras, derechos de pase, permisos de construcción, etc.

En lo que se refiere específicamente a las micro-financieras, con base en la facultad que le otorga el artículo 12, numerales I al 6 y artículo 18 de la Ley 769, Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, el Consejo Directivo en uso de sus facultades dicta normas sobre los requisitos para el registro de instituciones financieras intermediarias de Microfinanzas, en el registro nacional de instituciones financieras intermediarias de Microfinanzas (IFIM).

4.10. Dimensión Estudio Financiero

El análisis de rentabilidad financiera es el primer paso en la evaluación de un proyecto. Tiene por objeto estudiar la pre-factibilidad del proyecto desde el punto de vista de sus resultados financieros. Por consiguiente, los beneficios y costos del proyecto se calcu-

lan en términos monetarios, a los precios de mercado vigentes. Esto permite situar alternativas en orden jerárquico de rentabilidad.

En el análisis de rentabilidad financiera se consideran el análisis de rentabilidad de la inversión y el análisis del financiamiento. En el primero se evalúa la medida de rentabilidad de los recursos que se incorporan al proyecto o rendimiento del capital, cualesquiera sean las fuentes de financiamiento. En el segundo se toman en consideración las características financieras de un proyecto.

Según Montiel (2015), los aspectos relevantes a considerar:

4.10.1 Inversión inicial a realizar,

Comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles que se necesitan para la realización del proyecto ejemplo de estos pueden ser, terrenos, edificio, maquinarias, pagos legales de constitución de la empresa, inventarios.

Los costos, dentro de esta etapa encontramos los costos de producción, administración, ventas y económicos que se estarán analizando en el proceso del estudio.

4.10.2 El costo de producción

Son un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Un error en el costo de producción generalmente es atribuible a errores de cálculo en el estudio técnico. El proceso de costeo en producción es una actividad de ingeniería, más que de contabilidad, el costo de producción lo conforma el costo de materia prima, costo de mano de obra, costos fijos de producción.

4.10.3 Los costos de administración

Los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa. Sin embargo, tomados en un sentido amplio, no sólo significan los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarías, así como los gastos generales de oficina.

Una empresa de cierta envergadura puede contar con direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería (aunque este costo podría cargarse a producción).

Esto implica que fuera de las otras dos grandes áreas de una empresa, que son producción y ventas, los gastos de todos los demás departamentos o áreas (como los mencionados) que

podieran existir en una empresa se cargarán a administración y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.

4.10.4 Costo de ventas

En ocasiones el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia. Mercadotecnia abarca, entre otras muchas actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etc.

Como se observa, un departamento de mercadotecnia puede constar no sólo de un gerente, una secretaria, vendedores y choferes, sino también de personal altamente capacitado y especializado, cuya función no es precisamente vender. La magnitud del costo de venta dependerá tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento.

La agrupación de costos que se ha mencionado, como producción, administración y ventas, es arbitraria. Hay quienes agrupan los principales departamentos y funciones de la empresa como productos, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia, subrayando así la delegación de responsabilidades. Cualquiera que sea la clasificación que se dé, influye muy poco o nada en la evaluación general del proyecto.

4.10.5 Costos financieros

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica. La ley tributaria permite cargar estos intereses como gastos deducibles de impuestos.

4.10.6 Flujo Financiero del Proyecto

El análisis de flujo de fondos determina la diferencia entre los costos y los beneficios incrementales anuales del proyecto, de tal manera que se pueda evaluar su factibilidad.

La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, así como en el cálculo de los beneficios del proyecto.

Al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

4.10.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento que debe utilizarse para actualizar los flujos de caja de un proyecto ha de corresponder a la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgos similares, lo que se denominará *costo de capital*.

4.10.8 Período de Recuperación de la Inversión.

Es el período o plazo de recuperación de la inversión.

Fórmula:

Período de recuperación de la inversión= I_0 / R

I_0 = Inversión Inicial

R = Flujo neto de efectivo anual

4.10.9 El Valor Actual Neto

Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es rentable.

Fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - S_0$$

Dónde:

S_0 = inversión inicial

B_t = beneficios del año t del proyecto

C_t = costos del año t del proyecto

t = años correspondiente a la vida del proyecto, que varía entre 0 y n

0 = año inicial del proyecto, en el cual comienza la inversión

i = tasa de descuento

4.10.11 Tasa interna de retorno financiero (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (**TIR**) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Se define como aquella tasa de descuento que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos, es decir, los beneficios actualizados iguales a los costos actualizados.

Fórmula:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i^*)^t}$$

4.10.12 Relación Beneficio/Costo.

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados.

Fórmula:

R B/C= Flujos positivos descontados / Inversión inicial o Flujos negativos descontados

4.10.13 Análisis de sensibilidad del Proyecto.

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento).

4.10.14 El Plan de Financiación

Recoge los fondos disponibles para cubrir las inversiones iniciales e indica su procedencia: si lo aportarán los socios –recursos propios-, si se tratará de un préstamo bancario o de otro tipo de créditos -recursos ajenos. Se analizan las opciones de financiamiento con que cuenta el proyecto, y como producto de este análisis se elabora el flujo del inversionista. Se evalúan contra los indicadores financieros.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipología de la investigación

Según su propósito o finalidad:

1. Pura:

También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías y modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

2. Aplicada:

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

Entendemos por investigación racional o crítica la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica, que tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y que se desarrolla mediante un proceso.

El Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018, según su propósito o finalidad es de tipo Aplicada, dado que se implementó un proceso reflexivo, sistemático y metódico, obteniendo información y conocimientos, que nos permite dar respuesta a una necesidad o problema.

Según su alcance:

1. Explicativa
2. Correlacional
3. Descriptiva
4. Exploratoria

En el Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018, se implementó la investigación descriptiva, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, (1989) cfr. por Hernández)

Secuencia Temporal:

1. Transversal
2. Longitudinal

Según Briones (1985), las investigaciones transversales son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Según Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio.

Según Briones (1985), la Investigación longitudinal se obtienen datos de la misma población en distintos momentos durante un periodo determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo.

En el Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018, se utilizó la investigación transversal, el análisis de la población o muestra se hará en un momento dado y único, (un solo corte).

Según la Fuente:

1. Primaria
2. Secundaria
3. Mixta

En el proyecto se utilizó una fuente mixta, dado que se obtendrá información de primera mano (Información de autores: Gabriel Baca, Gilberto Montiel, Nassir Chaing, entre otros) y de información generadas por terceros.

Según Paradigma de Investigación:

1. Cualitativa
2. Cuantitativa
3. Mixta

En el proyecto la investigación se aplicó un enfoque mixto, el cual permite obtener resultados numéricos que puedan ser cuantificados y calificados con fenómenos observables medibles y de análisis estadístico, así como también resultados cualitativos que permiten tener repuestas categóricas de atributos o modalidades.

Por recurso:

1. Documental
2. Campo
3. Mixta

En el proyecto, según el tipo de recurso utilizado es mixta (teoría y campo).

5.2 Población y muestra

En el proyecto se utilizó el muestreo probabilístico, los cuales se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño no tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. El cálculo de esta muestra es para ser utilizado en el estudio de Mercado que se estará elaborando en el proyecto.

Cálculo de la muestra real (n)

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,00	2,58
Nivel de confianza	75,0%	80,0%	85,0%	90,0%	95,0%	95,5%	99,0%

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población= 8,377

p: proporción de éxito= 0.5

q: proporción de error= 0.5

e: error permitido= 0.05

Z: valor estándar permitido al nivel de confianza= 1.65

$$n = \frac{(1.65)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 8,377}{(0.05)^2 (8377-1) + (1.65)^2 \times (0.5) \times (0.5)} =$$

$$n = \frac{(2.7225) \times (0.25) \times (8,377)}{(0.0025) (8336) + (2.7225) \times (0.25)} =$$

$$n = \frac{5,701.5956}{20.84+0.6806} = \frac{5,701.5956}{21.5206} = \mathbf{265 \text{ encuestas}}$$

5.3 Método e Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron la entrevista y la encuesta (ver anexos).

La entrevista fue personal, dirigida a empresarios con vasta experiencia en este tipo de negocio.

Para recopilar la información con el instrumento de la encuesta, se aplicaron las 265 encuestas a la muestra de la población de clientes potenciales seleccionada, y por medio de conversación con cada persona se recibieron sus respuestas.

6. DESARROLLO DEL ESTUDIO

6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

6.1.1 Identificación del objeto del estudio

La presente es una propuesta de inversión a nivel de prefactibilidad de una microfinanciera en el municipio de Juigalpa, departamento de Chontales, Nicaragua.

6.1.2 Descripción del proyecto

El proyecto consiste en la instalación de una Microfinanciera ubicada en el municipio de Juigalpa cabecera departamental de Chontales para brindar acceso a soluciones financieras a micro, pequeños y mediano empresarios y productores con un enfoque empresarial y de inclusión financiera social y ambiental.

Se adquirirá un local y se acondicionará, con ubicación central y casa esquinera con servicios básicos de energía, agua, internet, con divisiones para atención al cliente, caja, supervisor operativo, asesores financieros, gerencia, cocina, bodega, servicios higiénicos, patio, área de limpieza, ubicación de planta eléctrica y se invertirá en a

activos fijos como sillas, escritorios, computadores y materiales de oficina.

6.1.3 Sector y subsector al que pertenece

Este negocio pertenece al sector terciario o de servicios y al subsector establecimientos financieros según tabla de comisión nacional del salario mínimo del MITRAB.

El subsector de establecimientos financieros, registró una participación del servicio tercerizado del 58.8% anual 2015 en Nicaragua.

Gráfica 3: Índice mensual de actividad económica (IMAE).

Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)
(Variación porcentual)

Actividad	Variación interanual (T1,12)			Variación acumulada			Variación promedio anual (T12,12)		
	Dic 2016	Nov 2017	Dic 2017	Dic 2016	Nov 2017	Dic 2017	Dic 2016	Nov 2017	Dic 2017
IMAE	3.7	5.2	5.3	4.5	4.7	4.8	4.5	4.6	4.8
Agricultura	3.8	26.3	27.0	5.2	11.7	13.7	5.2	10.7	13.7
Pecuario	5.4	4.9	(6.2)	3.9	12.9	11.1	3.9	12.2	11.1
Silvicultura y extracción de madera	(8.7)	(0.3)	0.9	(11.6)	0.6	0.6	(11.6)	(0.4)	0.6
Pesca y acuicultura	18.6	31.7	20.3	7.6	12.3	13.3	7.6	12.9	13.3
Explotación de minas y canteras	(2.6)	(16.6)	(24.7)	9.4	(9.1)	(10.6)	9.4	(8.5)	(10.6)
Industria manufacturera	(0.3)	2.1	8.6	3.6	4.6	4.9	3.6	4.2	4.9
Construcción	(2.0)	(3.4)	(2.0)	(0.2)	3.3	2.8	(0.2)	2.8	2.8
Energía y agua	2.1	6.8	(3.5)	3.7	3.1	2.5	3.7	3.0	2.5
Comercio	4.3	5.4	4.8	5.8	3.7	3.9	5.8	3.8	3.9
Hoteles y restaurantes	36.3	7.7	6.6	5.8	8.4	8.1	5.8	11.8	8.1
Transporte y comunicaciones	(5.3)	13.4	2.8	4.2	1.8	1.8	4.2	1.1	1.8
Intermediación financiera y servicios conexos	8.1	7.4	6.4	9.8	7.3	7.2	9.8	7.3	7.2
Propiedad de vivienda	2.3	(0.4)	0.8	2.7	1.7	1.6	2.7	1.8	1.6
Administración pública y defensa	9.3	1.3	1.7	7.4	5.8	5.5	7.4	6.1	5.5
Enseñanza	3.3	3.3	3.1	3.7	3.2	3.2	3.7	3.2	3.2
Salud	0.9	3.0	3.3	3.0	3.1	3.1	3.0	3.0	3.1
Otros servicios	(2.1)	1.8	3.9	4.9	1.2	1.4	4.9	0.9	1.4

Fuente: BCN

Intermediación financiera y servicios conexos. La actividad financiera creció 6.4 por ciento (7.2% en el acumulado enero - diciembre), por aumentos en las entregas netas de créditos y en los depósitos totales. El crédito se dirigió principalmente al sector comercial y de consumo. En los depósitos, en moneda extranjera prevalecieron las modalidades a plazos y de ahorro, en tanto que en moneda nacional predominaron las captaciones de depósitos a la vista.

Principales actividades económicas en el Municipio de Juigalpa

Agricultura y ganadería: La principal actividad económica del municipio es la ganadería, y en segundo lugar la agricultura siendo los cultivos principales el maíz, frijol y arroz. El municipio de Juigalpa, se ha caracterizado por ser una zona de alta concentración ganadera de desarrollo extensivo. Según el CENAGRO 2013, reveló que el municipio tiene registradas 887 unidades productivas, manejadas por 873 productores individuales, de los cuales 633 son hombres (71.4%) y 240 son mujeres (28.6%).

Pesca: El sector pesquero en el municipio de Juigalpa se encuentra concentrado en la comarca Puerto Díaz y cuenta actualmente con 206 embarcaciones activas, de éstas 96 embarcaciones están registrados en la municipalidad, cuenta con un total de 22 mujeres pescadoras y 184 hombres pescadores. Existe una cooperativa conformada por 30 miembros, quienes destinan la producción pesquera a nivel nacional, a los mercados de Masaya, Ciudad Darío, en Managua plantas procesadores NICAFISH y NICANOR y a nivel internacional es Guatemala y Honduras.

Industria: El sector industrial, es impulsado por empresas privadas siendo la de mayor relevancia por sus exportaciones el Matadero Central S.A (MACESA) y la corporación arrocera HANON, sin embargo en menor escala existen aproximadamente 17 pequeñas industrias, donde dos o más personas unen sus capitales para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades (ladrilleros, queseras, cuero y calzado).

Pequeñas y medianas empresas: En el municipio de Juigalpa, juegan un papel importante en la economía local, actualmente se encuentran registradas en la municipalidad 1,494 representadas en los diferentes sectores (cuero y calzado, textil vestuario, panaderías, madera mueble, hoteles, restaurantes y otros servicios).

Comercio formal e informal: Juigalpa cuenta con un total de 2,245 comerciantes formales, distribuidos en los siguientes sectores: 1,201 negocios registrados en el sector comercio, 1,027 negocios en el sector servicio y 17 negocios en el sector industria. En relación con el sector informal, los negocios no están registrados en la municipalidad por lo que no se conoce todavía el número existente.

6.1.4 Ubicación geográfica y cobertura del proyecto.

El proyecto se ubicará en la ciudad de Juigalpa, cabecera departamental de Chontales en una de las calles principales de la ciudad que asegure visibilidad, seguridad, circulación de personas, estacionamiento amplio y de fácil acceso vehicular.

La ciudad de Juigalpa es una ciudad de Nicaragua, es cabecera departamental del departamento de Chontales desde 1887. Su actividad principal es la ganadería. Tiene una extensión territorial de 726.75 km cuadrados, cuenta con 20 comarcas. Tiene una elevación de 117 metros sobre el nivel del mar. Hay hoteles de tres estrellas. La temperatura es 28 °C, viento E a 18 km/h, 67% de humedad.

Mapa No. 1: Mapa del departamento de Chontales.



Fuente: Internet.

Los servicios financieros serán dirigidos a los segmentos de micro, pequeños y medianos empresarios y productores del municipio de Juigalpa.

6.1.5 Institución dueña del proyecto.

Los inversionistas y propietarios de este proyecto serán dos socios por partes iguales, constituidos bajo una sociedad anónima. Ambos socios poseen experiencia probada y exitosa en la industria de Microfinanzas, uno con más de 10 años y el otro con 3 años.

Misión

Hacer inclusión financiera social y ambiental efectiva en las poblaciones de bajos ingresos con un enfoque empresarial de largo plazo.

Visión

Ser una Microfinanciera reconocida por su desempeño financiero y social en toda Nicaragua.

6.1.6 Institución ejecutora del proyecto.

El proyecto de remodelación de la casa a rentar para el funcionamiento de la Microfinanciera estará a cargo de personal local contratado con experiencia en adecuación de espacios en este tipo de proyecto y será supervisado por los socios fundadores de la Microfinanciera.

6.1.7 Planteamiento y definición que da origen al proyecto y su evolución hasta la situación actual.

La idea de este proyecto surge como respuesta ante una necesidad insatisfecha a una oferta de limitada y tradicional de soluciones financieras en el sector de las Microfinanzas en Juigalpa, Chontales, Nicaragua.

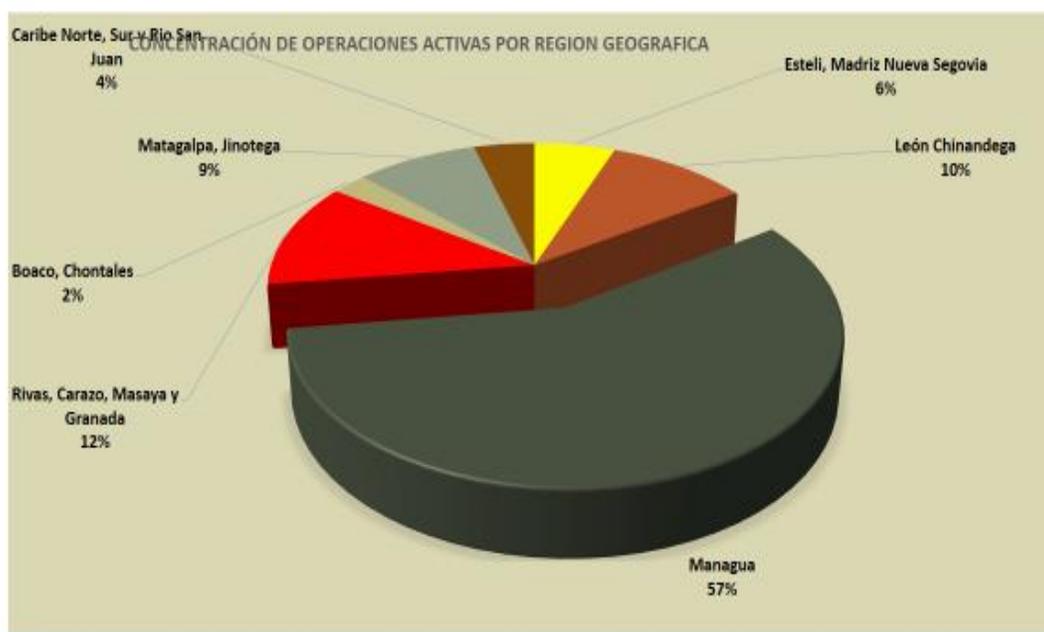
Según registros de ASOMIF a junio 2017 hay 7 oferentes de soluciones financieras de un universo de 38 oferentes registrados en CONAMI ente regulador de las Microfinanzas en Nicaragua. De las 7 oferentes presentes en Juigalpa, 4 son entidades financieras reguladas por SIBOIF, 1 casa comercial y 2 microfinancieras pequeñas en situación crítica con antecedentes de problemas de gobierno corporativo, lo que no genera confianza en los clientes por ser un tema de manejo público en Nicaragua en el seno de la industria de Microfinanzas.

6.1.8 Presentación de los diagnósticos que se han realizado al respecto y las recomendaciones previas existentes.

El gráfico siguiente demuestra que en Juigalpa hay espacio para crecer y dar respuesta a una demanda insatisfecha, habiendo una cobertura del mercado de Juigalpa únicamente del 2%.

Gráfico No. 4: Concentración de operaciones activas por región geográfica según sondeo de Microfinanzas realizado por PRODEL en septiembre 2016.

Concentración



Fuente: PRODEL.

6.1.9 Antecedentes del proyecto

El sector de las Microfinanzas en Nicaragua está en un proceso de consolidación y madurez, tras resultar fuertemente afectado entre 2008 y 2011, debido a la inestabilidad económica y política del país, la crisis financiera internacional y el movimiento de los “No pago”.

La aprobación de la Ley 769: “Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas” en 2011 y la creación de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), que entró en operaciones en el 2012, le han dado un mayor impulso y seguridad al sector ante los Fondadores locales, regionales e internacionales.

La oferta de microcrédito en Nicaragua es muy variada, tanto ONGs, sociedades anónimas reguladas por CONAMI, financieras y banca estatal y privada regulada por SI-BOIF, todos compiten en el sector. CONAMI supervisa aplica normas de operación que incluyen: requisitos administrativos, auditoría externa e interna, transparencia de operaciones, gestión de riesgos de crédito, PLAFT, TI, Usuarios, entre otras.

CONAMI tiene la misión de regular, fomentar y fortalecer la industria de Microfinanzas, promoviendo su desarrollo, la transparencia en las operaciones y protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros, a fin de incentivar la inclusión financiera y el desarrollo económico de los sectores de bajos ingresos.

6.1.10 Identificación de recursos disponibles con que cuenta el proyecto

Para llevar a cabo este proyecto se requerirán de diferentes tipos de recursos desde su etapa de planificación hasta su puesta en marcha.

Recursos financieros: el proyecto cuenta con capital propio de los socios de USD 30,000.00 (Treinta mil dólares netos) proveniente del valor de un terreno de 1,200 metros cuadrados que se venderá, para disponer de este capital propio, y adquirir y acondicionar un local. El proyecto podrá financiarse a través de un préstamo personal con una institución financiera local, regional o internacional que apoya al sector de las Microfinanzas en el mundo.

Recursos humanos: el proyecto cuenta con dos personas fijas con experiencia en el sector de Microfinanzas, el resto de personal necesario será contratado conforme la legislación de salario mínimo del sector.

Recursos tecnológicos: el sistema de paquete informático (software y hardware) será el básico para iniciar pero seguro en el manejo y la administración de las operaciones de manera transparente ante el cliente y ante las autoridades que regulan al sector de Microfinanzas.

Servicios básicos: se necesitará servicios de agua, energía eléctrica, telefonía fija, telefonía celular, internet, vigilancia, alumbrado público, mantenimiento de áreas de jardines y estacionamiento.

6.1.11 Los objetivos del proyecto

Objetivos de Ejecución de corto plazo.

- a. Establecer sociedad anónima en un plazo de un mes y a un costo de USD1,000.00 dólares.
- b. Obtener permisos de operación de parte de las autoridades gubernamentales que regulan el sector de las Microfinanzas, en un plazo de dos meses.
- c. Capacitar al personal en el sistema informático y crediticio, en un plazo de un mes y a un costo de USD300.00 dólares.
- d. Adquirir e instalar el mobiliario y equipo necesario para el funcionamiento en un plazo de un mes, a un costo de USD7,000.00 dólares.

Objetivos de Operación de mediano plazo.

- a. Iniciar operaciones en el año 2019, con una cartera de USD501,660.00 dólares.
- b. Colocar 15 créditos nuevos mensuales por asesor financiero.
- c. Celebrar contrato con proveedores de insumos y materiales de oficina.
- d. Mantener una calidad de cartera del 99%.
- e. Mediante la planeación y aplicación de una Estrategia de Marketing, facilitar al mercado financiero meta la accesibilidad al crédito.

Objetivos del Desarrollo del Proyecto (Largo Plazo)

- a. Ampliar el portafolio de productos y servicios financieros y no financieros que den salida efectiva a las necesidades de los segmentos metas de la Microfinanciera.
- b. Contribuir a través de los créditos comerciales y de servicios, al crecimiento económico y social de la Región de Chontales.

6.1.12 Determinación de la contribución que el proyecto brindará al desarrollo local.

Haber atendido 540 clientes nuevos anuales, siendo personas con escasos recursos financieros en términos de sostenibilidad y accesibilidad en virtud de su situación económica de la ciudad urbana y rural del municipio de Juigalpa, a razón de colocar 15 créditos mensuales por 3 asesores financieros.

El perfil de los clientes serán personas que auto gestionan sus empleos bajo la figura de microempresarios, tienen ingresos promedios entre 1 y 5 dólares diarios en la mayoría de los casos según estudios serios realizados en el país por FUNIDES.

La intervención de la Microfinanciera contribuirá en el tiempo a disminuir la pobreza mediante el incremento de los ingresos financieros y activos productivos de los clientes atendidos; promover la permanencia de la educación de los hijos de los clientes y su mejoría de la salud mediante charlas permanentes de educación financiera gratuita como valor agregado de los servicios de la Microfinanciera. Promoviendo la autonomía de la mujer a través de la provisión de créditos para actividades económicas de comercialización.

6.1.13 Determinación, delimitación y cuantificación de los clientes

Los beneficiarios del proyecto son micro, pequeños y medianos empresarios y productores del municipio de Juigalpa. El grupo meta son personas entre 18 y 70 años de bajos ingresos económicos que no cotizan al INSS y que se dedican a actividades económicas de comercio, servicio e industria.

6.2 ESTUDIO DE MERCADO

6.2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El Proyecto está determinado por la prestación de servicios financieros. Se conoce como asesoría financiera al trabajo de un asesor financiero que pregunta, escucha, analiza y evalúa la voluntad y capacidad de pago real de personas que trabajan por cuenta propia en actividades económicas de comercio, servicio e industria.

El servicio financiero será ajustado sistemáticamente conforme la demanda de los segmentos de mercado que define la nueva microfinanciera: micro, pequeños y medianos empresarios y productores del municipio del Juigalpa.

El servicio financiero será acompañado de valores agregados a partir de alianzas con terceros especialistas en temas que son del interés y necesidad de los clientes potenciales de la nueva microfinanciera, por ejemplo: Microseguros, servicio funerario, entre otros.

6.2.1.1 Tipo de producto/servicio

El proyecto de la creación de la nueva microfinanciera en Juigalpa ofertara productos de créditos para las actividades económicas de comercio, servicio e industria en su primera etapa de lograr el punto de equilibrio operativo y financiero. En una segunda etapa se ofertará créditos destinados a la vivienda productiva, agropecuarios y consumo.

6.2.1.2 Demandantes/Clientes del servicio

¿Quiénes son? Micro, pequeños y medianos empresarios.

¿Dónde están? En el casco urbano de la ciudad de Juigalpa.

¿A qué se dedican? Actividades de comercio, servicio, industria, vivienda productiva y agropecuaria.

¿Caracterización?

Metodología de crédito individual: Demandan créditos igual o menor a lo equivalente a U\$ 1 mil dólares; son personas entre las edades de 20 a 60 años de edad; son parte del sector informal; viven en barrios aledaños al sector urbano; tienen de 3 a 5 hijos por familia; en su mayoría reciben remesas de familiares radicados en países de la región centroamericana – EEUU y España, su escolaridad es primaria completa y aprobada; cambian con frecuencia el número de celular y a veces mudan de una actividad económica a otra, carecen de garantías reales.

Metodología de grupo solidario: Mujer rural cabeza de familia o campesino de subsistencia con capacidad para pagar un crédito en condiciones de mercado; con escaso capital de trabajo; con poca inversión en activos fijos; con bajo nivel de tecnificación en la producción agropecuaria;

escasa o ninguna capacitación; siembran pequeñas áreas; se auto emplean o venden fuerza de trabajo, según la temporada y desarrolla varias actividades económicas para poder subsistir y cubrir riesgos.

Para caracterizar y tener un conocimiento de los clientes a los cuales se dirige el proyecto, se realizaron 265 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: negocios propios 55%, trabajadores o asalariados con 32% y negocios familiares en 13%. A su vez, esta muestra se encuentra sub dividida por actividad económica de la siguiente manera:

Tabla 5. Clasificación de la muestra 2018

Actividad Económica	Porcentaje
Comercio (farmacias, tiendas de ropa, otros productos personales)	47%
Comercio (mercado, alimentos)	21%
Servicio (técnico, manufactura)	8%
Servicio (barbería, salones de belleza, profesional)	16%
Ganadería	5%
Agricultura	3%
Total	100%

Fuente: SPSS usado para procesar las encuestas aplicadas en campo.

Al consultarles, si estarían de acuerdo en la apertura de una nueva microfinanciera, el 95% opinó estar de acuerdo en dicha apertura.

Al consultarles, su opinión de la confianza que tenían en los Banca privada, Microfinancieras y Cooperativas al utilizar sus servicios, ya sea para un crédito o ahorro, el 48% opinó tener más confianza en las Microfinancieras, el 32% en la Banca privada, y el 15% en las cooperativas.

En cuanto a la pregunta: ¿Ordene del 1 al 5 siendo el 1 la prioridad máxima y 5 la prioridad mínima ¿Qué es lo que más le llama la atención a usted de las Microfinancieras?, los resultados obtenidos y categorizados por el orden sugerido fueron los siguientes:

Tabla No. 6. Condiciones favorable según encuestados.

No.	Característica	%
1	Interés bajo	54
2	Monto otorgado	32
3	Cobro mínimo de mantenimiento	35
4	Atención personalizada	24
5	Tiempo de aprobación	16

Fuente: SPSS usado en el procesamiento de las encuestas.

El factor confianza, las tasas de interés competitivas y el tiempo de respuesta mínimo para la captación de clientes. Son temas importantes para tener mayor nivel de aceptación en el inicio de operaciones de la nueva microfinanciera con productos crediticios competitivos, este se puede utilizar para crear una estrategia de penetración como una institución local.

Del 100% de los encuestados, un 27% de ellos han recibido financiamiento, distribuidos de la siguiente manera: 14% para crédito comercial, 6% crédito personal, 3% vivienda, 2% agropecuario, 1% automotriz y 1% crédito escolar.

Según el 82% de los encuestados les gustaría que la microfinanciera facilitara por medio de convenios productos de las casas comerciales. Además, por orden de prioridad ordenaron los sectores productivos donde deben de dirigirse los esfuerzos, los resultados fueron los siguientes:

Tabla No. 7. Otros factores importantes según encuestados.

No.	Sector Productivo	%
1	Comercial	39
2	Vivienda	30
3	Personal	17
4	Automotriz	38
5	Agropecuario	16

Fuente: SPSS usado en el procesamiento de las encuestas.

Esta información es importante para saber en dónde puede dirigir las acciones la nueva financiera; sea, financiando los proyectos directamente o haciendo convenios con otras entidades para servir como canal de financiamiento.

El 86% de la muestra total estaría dispuesto a abrir una cuenta de ahorro en una microfinanciera. El 54% como es de esperarse estaría motivado por los intereses, un 13% lo motivaría los descuentos, un 12% estaría motivado por la seguridad que la institución pueda brindarle, un 5% lo motivaría la atención al cliente y 2% por las instalaciones.

En cuanto al uso de cuenta de ahorro en instituciones financieras el 57% indico hacerlo. En cuanto a la frecuencia de ahorro el 48% ahorra mensualmente, 3% ahorra diariamente, 3% ahorra semanalmente, 1% trimestralmente, 1% semestralmente y otro 1% anualmente.

En cuanto a la cantidad que estas personas ahorra, el 20% ahorra entre C\$501.00 a C\$1,000.00, 17% ahorra entre C\$100.00 a C\$500.00, 8% ahorra C\$1,001.00 a C\$2,000.00, otro 8% ahorra entre más de C\$3,000.00 y un 4% ahorra entre C\$2,001.00 a C\$3,000.00.

El ahorro es una fuente alternativa de fondos en toda institución financiera, si la nueva microfinanciera desea brindar la opción de ahorro dentro de una estrategia de ahorro obligatorio por crédito otorgado o ya sea como ahorro directo (debe cumplir con una serie de requisitos antes de obtener el permiso), debe de tomar en cuenta que los encuestados les gustaría tener otras ventajas que deben ser tomadas en cuenta como estrategia para la captación de ahorrantes: el 20% le gustaría obtener préstamo sin garantes, 12% seguridad, 9% asesorías, 9% premios, 4% interés alto y 3% buenas instalaciones.

Entrevista a Expertos en Microfinanzas de Nicaragua

Se realizaron 5 entrevistas a expertos profesionales de la industria Microfinanciera en Nicaragua. Se realizaron 10 preguntas para conocer su opinión de la creación de una nueva Microfinanciera en Nicaragua; además, obtener insumos acerca de las mejores condiciones que se pueden ofrecer según su óptica y otros detalles importantes.

Tabla No. 8. Expertos entrevistados. 2018.

No.	Nombre del Experto	Profesión	Cargo	Años de experiencia
1	Socrates Brenes	Licenciado en administración de empresas	Profesional en Microfinanzas y Prevención de Lavados de Activos	18
2	Roberto Brenes	Msc. Admistracion de Empresas	Consultor, Facilitador y CEO de IDN Consultores	20
3	Maria Luisa Morales	Msc. Finanzas Bancarias No convencionales	Consultor y Facilitador	15
4	Denis Mairena	Licenciado Banca y Finanzas	Banca empresas y facilitador	12
5	Jonathan Vanegas	Licenciado en administración de empresas	Consultor y Representante Regional Asociado para DWM	15

Fuente: Entrevistas a expertos.

Los resultados son los siguientes:

¿Considera usted importante la creación de una empresa microfinanciera en Juigalpa? ¿Por qué?

El 100% de la muestra considera que si es importante crear una empresa microfinanciera en Juigalpa. Igualmente, coinciden que el mercado tiene características importantes para la aceptación de un nuevo actor en el mercado:

Mercado amplio enfocado en actividades productivas: Ganadería y que esto se deriva en una cadena de acopiadores de Leche que generan una buena cantidad de empleos.

Diversidad de sectores económicos: agrícola, ganadero, comercio, industria, etc.

Acceso terrestre, ruta de conexión o paso a otras ciudades del país.

Según datos brindados por Roberto Brenes, el INIDE se estiman más de 15mil MI Pymes en el municipio de Juigalpa.

Según datos brindado por Sócrates Brenes, la PEA es aproximadamente de 38,166 personas donde el 57% son empleados urbanos y en Juigalpa es de 17,149 personas. La Ganadería involucra el 60% de la PEA. Siendo Juigalpa una ciudad mayormente ganadera, este dato es de importancia para saber dónde dirigir los esfuerzos.

¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?

En cuanto a los aspectos que los expertos señalan como importante para considerar en la creación de esta empresa, los siguientes fueron:

Nivel de penetración en las zonas rurales y urbanas.

El 100% indica la competencia un aspecto importante, conocer y evaluar la competencia es de mucha importancia para la creación de productos y servicios que sean competitivos dentro del mercado de Juigalpa.

El nivel académico y de formación del recurso humano local.

Acceso de la tecnología a la zona.

Temas de la operatividad del negocio: acceso de proveedores, logística de los desembolsos y otros detalles operativos que necesitan ser atendidos en tiempo y forma.

Tener en cuenta los aspectos legales locales para la apertura de una nueva empresa.

¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa?

Líneas de crédito, Tasas de interés.

En cuanto a funcionalidad de la empresa, según los expertos se deben de tomar en cuenta:

Productos y servicios financieros para cubrir las necesidades de los distintos sectores productivos de la zona (Ganadería, Personales, Vivienda y Comercio).

Las tasas de interés deben de estar en el rango competitivo según la dinámica del mercado local.

Respuesta ágil, este debe ser un factor diferenciador para lograr la obtención de clientes.

¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?

Las recomendaciones generales de los expertos se basan en crear una institución competitiva, donde el mercado existente brinda los parámetros para que esta se considere de esta manera.

El 40% indica que se debe de usar como un canal de comunicación y penetración al mercado como líderes comunales, asociaciones, cooperativas y otras entidades de los sectores económicos de la ciudad.

Otro 40% indica que la agilidad comercial es un factor importante.

60% indica enfocarse en una estrategia para generar conocimiento de la marca por medio de participación en eventos, patrocinio de eventos, uso de medios de comunicación tradicionales locales y otras estrategias que promuevan la institución.

Un 10% nos recomienda escuchar al cliente y lo que piensan de la oferta actual.

¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?

Las empresas y personas que solicitan estos créditos son los actores de los sectores productivos de la ciudad:

El 100% coincide que el sector agropecuario es un actor importante. Igualmente, la falta de acceso a la banca formal los hace potenciales.

Micro empresas y Pymes. Comercio y servicio.

10% indica que los emprendedores con capacidad de endeudamiento necesitan créditos de \$20,000.00 (Veinte mil dólares).

¿Qué temas considera importante debe incorporar esta microfinanciera?

Los temas importantes a incorporar en esta institución según los expertos son los siguientes:

El 80% indica que la educación financiera es un tema importante de incorporación en la institución para evitar problemas de sobreendeudamiento.

Un 60% temas de impacto en la comunidad: integración de la mujer en el crédito, crédito verde, o proyectos de apoyo a la niñez, ejemplo proyecto FONDILAC.

Uno de los expertos menciona tema importante sobre un tema que tiene auge en la actualidad Integración de emprendedores menores de 30 años.

¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?

Las instituciones financieras en Juigalpa, según los expertos funcionan de la siguiente manera:

Sócrates Brenes: Son instituciones que tienen un apetito medio al riesgo, financian actividades con altos riesgos porque dependen del clima y factores del medio ambiente, tiene una estructura jerárquica bien definida con procesos documentados y organizados. Bancos no aprueban créditos en Juigalpa sino que en sus Casas Matrices, y por ejemplo BDF, el cliente de Juigalpa cuando le aprueban un préstamo tiene que venir a Managua a desembolsarse. Las IFIM si tienen comités de créditos de aprobación rápidas con tiempos de respuestas entre 2 a 5 días. Normalmente el Gerente de Sucursal es quien preside el comité de créditos y aprueba. La mayor parte de las financieras no tiene local propio todo son alquilados.

Roberto Brenes: Oferta dirigida principalmente al sector Urbano con excepción de PRODESA, Fundeser, atender el segmento agropecuario representa una oportunidad dado que según datos del CENAGRO existen 8,366 unidades agropecuarias. Hay nuevos actores dentro de la industria que están distorsionando el mercado dando crédito de consumo prácticamente solamente con la cédula y revisión en la central de riesgo, empresas comerciales que ahora brindan crédito de consumo, El Gallo más Gallo, CURACAO, entre otras.

María Luisa Morales: Cada empresa tiene su propio modelo de hacer negocios. En general, cada empresa adopta un plan anual operativo y trabaja en función de lograr esas metas.

No conozco a detalles a todas, pero de algunas puedo decir que sus estructuras son muy pequeñas para la extensión territorial y las distancias entre comunidades.

Sus niveles de decisión en su mayoría se concentran en Managua y/o en un regional que llega una cada 15 días.

El front office es el elemento clave, ya que brinda una muy buena atención personalizada y fideliza a sus clientes.

Denis Mairena: Tienen condiciones crediticias según sus apetitos de riesgos, algunas cumpliendo con los requisitos y políticas de las entidades reguladoras.

Jonathan Vanegas: Cada empresa tiene su propio modelo de hacer negocios. En general, cada empresa adopta un plan anual operativo y trabaja en función de lograr esas metas.

¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?

Son Competitivas, para los Bancos e IFIM dejan un buen margen financiero. La Solvencia la determinará el plazo y la frecuencia de pagos.

Se deben otorgar según el riesgo que la microfinanciera está dispuesta a correr.

Nicaragua es un país libre de techos y pisos para las tasas de interés activas y pasivas. Se mueve en función de las condiciones de mercado.

Hoy en día las tasas de interés pasivas en los bancos son muy bajas, y aunque el microcrédito no es de bajo costo por su tecnología crediticia, si se pudieran establecer tasas pasivas atractivas, sería interesante penetrar en el micro ahorro.

La eficiencia operativa de la nueva institución junto acceso a fuentes proveedoras de fondos con líneas de créditos con tasas bajas debe traducirse en una oferta que contemple costos financieros + riesgos + costos de operación.

¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?

Sócrates Brenes: Tecnologías informáticas para procesar y analizar los créditos con metodología Individual y Grupal.

Roberto Brenes: Para garantizar eficiencia y efectividad incorporar el uso de aplicaciones para que los Analistas de créditos puedan procesar las operaciones de crédito en el mismo terreno en tiempo real.

Denis Mairena: Aprobación automatizada Recolección de información digitalmente. Depende de las capacidades de la empresa.

Jonathan Vanegas: Depende de las capacidades de la empresa. Sugeriría un estudio de las mejores prácticas tecnológicas de instituciones referentes.

¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

Todos los expertos coinciden que el centro de la ciudad como la mejor ubicación.

Roberto Brenes, refiere que se deben de crear oficinas informativas en poblados cercanos y el uso de corresponsales para ampliar la red de pagos.

Entrevista a Expertos en Microfinanzas de Nicaragua

Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

Nombre: Jonathan Vanegas

Profesión: Lic. Administración de Empresa

Cargo: Representante Regional Asociado para DWM

Años de experiencia: 15

1. ¿Considera usted importante la creación de una empresa micro-financiera en Juigalpa? ¿Por qué?

Nicaragua es uno de los países de la región de Centro América con mayor grado de madurez en la industria de Microfinanzas. La apertura de una nueva institución en la plaza de Juigalpa traería nuevas oportunidades de financiamiento a diversos sectores, según el apetito de riesgo, segmentación de mercado meta y capacidad financiera de la posible nueva entidad. La ciudad es un importante mercado para el comercio, ganadería, y en menor escala agricultura, pero además sirve de enlace para poder transitar hacia otros lugares del país, como la zona de la Región Autónoma del Atlántico Sur, y algunos lugares del Departamento de Rio San Juan.

2. ¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?

Muchos! El clima de negocios del departamento, un estudio concienzudo de mercado. Tamaño de los actuales actores del mercado. Factores de riesgos ambientales, políticos, y económicos de la zona. Nivel de disponibilidad y formación del recurso humano. Proveedores, Logística, nivel de seguridad ciudadana, tiempo de respuesta ágil y tasa de interés competitiva.

3. ¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa? Líneas de crédito, Tasas de interés.

Eso depende de lo que el mercado necesita - un estudio de mercado dirá cuál es el producto y servicio que mejor se ajusta a la zona. En mi opinión se debe de cumplir con líneas de créditos dirigida a los distintos sectores productivos de la zona.

4. ¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?

Agilidad comercial, trato justo al cliente, transparencia y precios competitivos.

5. ¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?

Micro empresarios y PYMES.

6. ¿Qué temas considera importante debe incorporar esta micro-financiera?

Eso depende de la misión y filosofía de cada empresa, pero el tema de educación financiera es vital para prevenir sobre endeudamientos.

7. ¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?

Cada empresa tiene su propio modelo de hacer negocios. En general, cada empresa adopta un plan anual operativo y trabaja en función de lograr esas metas.

8. ¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?

Nicaragua es un país libre de techos y pisos para las tasas de interés activas y pasivas. Se mueve en función de las condiciones de mercado.

9. ¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?

Depende de las capacidades de la empresa. Sugeriría un estudio de las mejores prácticas tecnológicas de instituciones referentes.

10. ¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

Recomiendo un estudio de mercado dirá dónde prefieren los clientes potenciales; sin embargo, recomendaría el centro de la ciudad.

Entrevista a Expertos en Microfinanzas de Nicaragua

Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

Nombre:

Denis Mairena

Profesión

Licenciado Banca y Finanzas

Cargo

Banca empresas

Años de experiencia

1. ¿Considera usted importante la creación de una empresa micro-financiera en Juigalpa? ¿Por qué?

Actividades económicas diversificadas en la zona, poca afectación de cambios climáticos, buen acceso vía terrestre y recurso humano local.

2. ¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?

Personal de la zona Ubicación céntrica de las oficinas Acceso a parqueo sería ideal para el transporte del efectivo que se utilizará para desembolsos O emitir desembolsos por medio de cheques y evita uso y traslado de efectivo.

3. ¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa?

Líneas de crédito, Tasas de interés.

Otorgamiento de líneas de crédito Con respuesta ágil Facilidad al pagar Facilidad al cobrar.

4. ¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?

Marca: Enfocarse en el desarrollo que proveen al municipio con sus servicios Flujo de otorgamiento ágil.

5. ¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?

Emprendedores con capacidad de endeudamiento hasta 20.000USD, ganaderos y comercio que está en crecimiento en la zona.

6. ¿Qué temas considera importante debe incorporar esta micro-financiera?

Temas de impacto al desarrollo en la zona Integración de la mujer en el crédito Integración de emprendedores menores de 30 años

7. ¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?

Tienen condiciones crediticias según sus apetitos de riesgos, algunas cumpliendo con los requisitos y políticas de las entidades reguladoras.

8. ¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?

Se deben otorgar según el riesgo que la microfinanciera está dispuesta a correr.

9. ¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?

Aprobación automatizada Recolección de información digitalmente.

10. ¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

En el centro de La ciudad.

Fecha: 03 de marzo 2018

Nombre del Experto: María Luisa Morales Escobar

Profesión: Lic. Administrador de empresas, Msc. Finanzas bancarias No convencionales

Cargo: Facilitador

Años de Experiencia: 15 años

Tema de Investigación:

Proyecto de Pre factibilidad para crear una Micro financiera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

1. ¿Considera usted importante la creación de una empresa micro-financiera en Juigalpa? ¿Por qué?

Sí, Considero que el mercado de Juigalpa es muy amplio y aunque hay muchas organizaciones de Micro finanzas en el mercado, sigue siendo poco explotado.

2. ¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?

- Capacidad de penetración urbana y rural
- Recurso humano local.
- Competencia
- Diversificación de productos. Es una zona que se consideró zona agropecuaria, pero hoy en día ha incrementado su sector comercial.
- Idiosincrasia Local: las personas son muy tradicionalistas y su palabra tiene un peso sustantivo, el personal deberá darle el mismo valor a la palabra para que pueda haber empatía.

3. ¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa? Líneas de crédito, Tasas de interés.

El portafolio debería considerar créditos para los distintos sectores económicos que convergen.

- Para el sector ganadero y agrícola:

Portafolios:

- ✓ Líneas de crédito con desembolsos parciales de acuerdo a su Plan de inversión, (por sus riesgos propios)
- ✓ Créditos al vencimiento, según la estacionalidad y/o propósito de explotación.
- ✓ Créditos de Oportunidad.

Garantías: Estos créditos deben ser con garantías reales, pero adecuadas a la zona, pues hay serios problemas de titulación y muchos son propietarios de hecho, también por el tema de linderos, ya que las extensiones de tierra propician el tema de errores en los límites catastrales. Por lo tanto se debe estudiar los riesgos y realizar una política que permita otorgar créditos en condiciones adecuadas a su mercado, Una política de crédito que no contemple esto, puede convertirse en un cuello de botella o bien propiciará el incumplimiento de sus propias políticas para colocar.

Tasa de Interés: Las tasas de interés deben ajustarse al mercado local

Tiempos de Respuestas: En créditos agropecuarios las organizaciones tardan mucho en los tiempos de respuesta, será una ventaja competitiva trabajar con tiempos de respuestas que superen a la competencia.

Créditos Comerciales:

- ✓ Créditos comerciales Micro- Micro: Con garantía moral, (co deudor, inventario, su récord crediticio).
- ✓ Créditos comerciales Micro: Con garantía real y/o fiador
- ✓ Créditos Pyme: garantía real inscrita y/o hipoteca dependiendo montos.
- ✓ Líneas de crédito revolvente: Una sola evaluación anual (hasta 3 desembolsos sobre la misma evaluación y dentro de su capacidad)
- ✓ Créditos de oportunidad: A plazos que no descapitalicen al cliente, 3 a 4 meses.

Tasas de interés de acuerdo al mercado y tiempos de respuestas competitivos.

4. ¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?

Una de las características de la población local, es que son desconfiados, no gustan de hacer trato con alguien que no conocen.

Estrategias sugeridas:

- ✓ Seleccionar personal (sobre todo en áreas claves) de trayectoria reconocida.
- ✓ Elegir líderes locales y darles a conocer la organización en un evento.

- ✓ Visitar organizaciones gremiales o realizar eventos informativos, para ellos deben ir bien preparados para responder con franqueza y transparencia todas sus preguntas.
- ✓ Utilizar medios locales y tradicionales de comunicación.

5. ¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?

Sector ganadero y agrícola que no tiene acceso a la banca formal por no tener título de propiedad pero son dueños en derecho y posesión (han heredado generacionalmente) y tiene reputación en el sector.

Sector comercial formal e informal.

Negocios emergentes.

Sector transporte especial (camiones de carga para ganado y cosecha)

Sector pesquero formal y artesanal (Puerto Díaz, Rama, Ríos de amplio caudal)

6. ¿Qué temas considera importante debe incorporar esta micro-financiera?

- ✓ Política de Responsabilidad social y desarrollo sostenible:
- ✓ Programas de apoyo comunitario.
- ✓ Fomento y aplicación de buenas prácticas de protección medioambiental.
- ✓ Promover y educar en el aprovechamiento de los recursos para fortalecer la seguridad alimentaria. (Ejemplo: Regalar semillas para siembra de consumo)
- ✓ Educación financiera. En clientes y sus familias, en escuelas, en áreas de convergencia pública.
- ✓ Involucramiento con la comunidad en programas ya establecidos. (Ejemplo: Un vaso de leche que dona el FONDILAC, aportar una galleta x cada vaso de leche al menos 1 vez cada cierto tiempo)
- ✓ Participar en actividades socio recreativas que tengan un objetivo a fin al rol de la micro financiera. (ferias, deportes, actividades educativas)

7. ¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?

- ✓ No conozco a detalles a todas, pero de algunas puedo decir que sus estructuras son muy pequeñas para la extensión territorial y las distancias entre comunidades.
- ✓ Sus niveles de decisión en su mayoría se concentran en Managua y/o en un regional que llega una cada 15 días.

- ✓ El front office es el elemento clave, ya que brinda una muy buena atención personalizada y fideliza a sus clientes.

8. ¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?

Hoy en día las tasas de interés pasivas en los bancos son muy bajas, y aunque el microcrédito no es de bajo costo por su tecnología crediticia, si se pudieran establecer tasas pasivas atractivas, sería interesante penetrar en el micro ahorro.

9. ¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?

Una tecnología de crédito que favorezca los tiempos de respuestas, un formato corto para créditos pequeños y formatos más amplios para créditos de mayor monto, la tecnología tradicional de levantamiento in situ de la información sería a mi juicio la más apropiada para garantizar buenos resultados en el otorgamiento, esto obviamente va de la mano con un buen entrenamiento del personal de negocios.

10. ¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

Sector de mayor comercio, cercano a la zona central.

Entrevista a Expertos en Microfinanzas de Nicaragua

Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Jui-galpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

Nombre:

Roberto Brenes

Profesión

Máster en Administración de Empresas

Cargo

CEO

Años de experiencia 18

1. ¿Considera usted importante la creación de una empresa micro-financiera en Jui-galpa? ¿Por qué?

Si, permite crear competencia a la oferta actual en la zona, solo en el municipio de Juigalpa se estiman más de 15mil Mi pymes según datos del INIDE

2. ¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?

Estudio de Mercado: Potencial de Mercado, Competencia, Diseño del Producto

3. ¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa?

Líneas de crédito, Tasas de interés.

Adecuar los productos a la realidad del mercado (Productos) y necesidades de los clientes (diseño del producto), con una oferta competitiva (tasas)

4. ¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?

Escuchar a los clientes, ¿Cuáles son las brechas que no están siendo cubiertas en temas de productos y servicios? ¿Qué cosas gustan y no gustan de la oferta actual?

5. ¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?

Empresas del Sector Comercio, Servicio, Producción (70%), sector agropecuario (30%)

6. ¿Qué temas considera importante debe incorporar esta micro-financiera?

Financiamiento Verde, Educación Financiera

7. ¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?

Oferta dirigida principalmente al sector Urbano con excepción de PRODESA, Fundeser, atender el segmento agropecuario representa una oportunidad dado que según datos del CENAGRO existen 8,366 unidades agropecuarias. Hay nuevos actores dentro de la industria que están distorsionando el mercado dando crédito de consumo prácticamente solamente con la cédula y revisión en la central de riesgo, empresas comerciales que ahora brindan crédito de consumo, El Gallo más Gallo, CURACAO, entre otras.

8. ¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?

La eficiencia operativa de la nueva institución junto acceso a fuentes proveedoras de fondos con líneas de créditos con tasas bajas debe traducirse en una oferta que contemple costos financieros + riesgos + costos de operación

9. ¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?

Para garantizar eficiencia y efectividad incorporar el uso de aplicaciones para que los Analistas de créditos puedan procesar las operaciones de crédito en el mismo terreno en tiempo real.

10. ¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

Zona central, oficinas informativas en poblados cercanos y el uso de corresponsales para ampliar la red de pagos

Entrevista a Expertos en Microfinanzas de Nicaragua

Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

Nombre: Sócrates Brenes

Profesión: Profesional en Microfinanzas y Prevención de Lavados de Activos

Cargo: Independiente

Años de experiencia: 18

1. ¿Considera usted importante la creación de una empresa micro-financiera en Juigalpa? ¿Por qué?

Si porque es un mercado amplio enfocado en actividades productivas especialmente la Ganadería y que esto se deriva una cadena de acopiadores de Leche que generan una buena cantidad de empleos. En estimaciones hay una producción diaria de Leche solo en Juigalpa de 2970 litros y en toda la zona aproximadamente de 26530 litros. Por último la PEA es aproximadamente de 38166 personas donde el 57% son empleados urbanos y en Juigalpa es de 17149 personas. La Ganadería involucra el 60% de la PEA.

2. ¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?

i) Tamaño del Mercado y la Competencia, ii) Personal disponible en la zona y su calificación, iii) Acceso a Internet con fibra óptica, iv) Acceso a requerimientos tecnológicos sin tener que viajar hasta la capital, v) Marco Jurídico e Incidencia delictiva. Vi) recurso humano local

3. ¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa? Líneas de crédito, Tasas de interés.

i) Productos Financieros: Ganadería, Personales, Vivienda y Comercio. ii) Tasas de interés (dependiendo del producto): Rango: 4% al 9.5% mensual sobre saldos, iii) Con seguros de saldo deudor, iv) Plazo (dependiendo del producto): 1 hasta 12 meses en el primer año de operación, v) Garantía Prendaria, Fianza, Hipoteca...etc. Líneas de Créditos a partir del 02 año de operación.

4. ¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?

i) Invitación de Líderes de Cooperativas, Líderes Comunales, Directores de Escuelas, Gremios y Clientes actuales de instituciones agropecuarias con el objetivo de conocer preferencias de los potenciales clientes. ii) Participar en la Feria próxima a la apertura. iii) Anunciarnos en Radios y Programas populares (los más escuchados) iv) Patrocinio de algún evento importante o fiesta patronal.

5. ¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?

1. Productores Agropecuarios (dicho sea de paso hay aproximadamente 7,037) fincas en Chontales y solo en Juigalpa 842 2. Asalariados Urbanos 3. Comerciantes Urbanos.

6. ¿Qué temas considera importante debe incorporar esta micro-financiera?

1. Enfoque de atención basado en riesgos. 2. Misión y Valores Institucionales que muestren el Compromiso del Gobierno Corporativo con su Personal. 3. Calidad Humana y Profesionalismo. 4. De cara a la Comunidad. 5. Agilidad en los Servicios.

7. ¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?

Son instituciones que tienen un apetito medio al riesgo, financian actividades con altos riesgos porque dependen del clima y factores del medio ambiente, tiene una estructura jerárquica bien definida con procesos documentados y organizados. Bancos no aprueban créditos en Juigalpa sino que en sus Casas Matrices, y por ejemplo BDF, el cliente de Juigalpa cuando le aprueban un préstamo tiene que venir a Managua a desembolsarse. Las IFIM si tienen comités de créditos de aprobación rápidas con tiempos de respuestas entre 2 a 5 días. Normalmente el Gerente de Sucursal es quien preside el comité de créditos y aprueba. La mayor parte de las financieras no tiene local propio todo son alquilados con estructuras muy básicas por ejemplo: 1. Gerente. 2. Cajera / Digitador. 3. Promotores de Créditos 4. Conserje. 5. Vigilante. 6. Si hay suficientes recursos Atención al Cliente y Servicios Bancarios.

8. ¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?

Son Competitivas, para los Bancos e IFIM dejan un buen margen financiero. La Solvencia la determinara el plazo y la frecuencia de pagos.

9. ¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?

Tecnologías informáticas para procesar y analizar los créditos con metodología Individual y Grupal.

10. ¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

En el Centro de la Ciudad donde está el área financiera de Juigalpa.

6.2.1.3 Competencia directa.

En cuanto al posicionamiento de la Instituciones Financieras los encuestados respondieron mencionando a 13 diferentes tipos de instituciones microfinancieras y financieras, las cuales fueron posicionadas en los primeros 3 lugares de la siguiente manera:

Tabla No. 9 Posicionamiento Instituciones Financieras. 2018

No.	Institución	%
1	FAMA	33
2	FDL	27
3	PRODESA	13

Fuente: SPSS usado para procesar las encuestas aplicadas en el trabajo de campo.

FAMA, FDL y PRODESA, representan las tres instituciones con mejor posicionamiento en la zona de Juigalpa. Esta información nos indica que debemos conocer las condiciones crediticias de estas instituciones para que sirvan de insumo para el diseño de los productos crediticios y otros servicios financieros que se ofrezcan de la nueva microfinanciera; igualmente, se deben de estudiar otras instituciones importantes dentro del mercado de Juigalpa. A continuación se presenta un cuadro resumen de las fortalezas y carencias que presenta la competencia directa al proyecto: FAMA, FDL y PRODESA. Se incorpora FUNDESER, por tener características y similitudes a las Micro-financieras mencionadas.

Tabla No. 10. Competencia, Fortalezas y Carencias. Juigalpa, 2018.

Competencia	Fortalezas en su servicio	Carencias	Favorece o no el proyecto.
FAMA	Plazo mayores a 3 años	No atiende el sector agropecuario	Su carencia favorece al proyecto
FDL	Tasas diferenciadas por montos y productos crediticios	Sus desembolsos son en moneda dólar	Favorece que no desembolse en moneda local
PRODESA	Tasas competitivas	Administración centralizada con sus operaciones crediticias	Favorece al proyecto porque son lentos en tiempos de respuestas
FUNDESER	Tasas diferenciadas por productos crediticios	Alto apetito al riesgo	No favorece se fomenta el sobreendeudamiento

Fuente: Los autores..

6.2.2 DEMANDA SIN PROYECTO

De acuerdo con información estadística con se cuenta, la población de Juigalpa en el año 2005, según Censo Nacional, era de 41,185 habitantes, y de estos un 46.7 % (19,233 habitantes mayores a diez años) lo constituía la Población Económicamente Activa (PEA).

Tabla No. 11. Estadísticas de población de Juigalpa. 2012

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	EXTENSIÓN DEL MUNICIPIO EN KM ²	POBLACION TOTAL DEL MUNICIPIO AL 2012	% POBLACIÓN URBANA	% POBLACIÓN RURAL
CHONTALES	Acoyapa	1,381.79	19,792	49%	51%
	Comalapa	643.86	17,584	16%	84%
	El Coral	306.00	7,909	50%	50%
	Juigalpa	726.75	59,545	85%	15%
	La Libertad	774.55	13,569	44%	56%
	San Francisco de Cuapa	277.00	7,941	42%	58%
	San Pedro de Lovago	466.50	9,071	46%	54%
	Santo Domingo	681.71	13,984	42%	58%
	Santo Tomás	546.60	18,754	72%	28%
	Villa Sandino	676.51	14,689	54%	46%
	Gran Total	6,481.27	182,838	50%	50%

Fuente: Anuario Estadístico, INIDE

Si aplicamos como estimación los datos del Censo Nacional 2005 a la población del 2012 (Tabla No.11) de INIDE, tendríamos lo siguiente, la población del 2012 era de 59,545 por tanto como estimación la PEA se estima en 27,808 habitantes. Lo cual, los 27,800 habitantes se estimarían como la demanda actual potencial sin proyecto. Y considerando que las Instituciones Microfinancieras atienden en Juigalpa a un número de clientes de 6,458, sólo se estaría dando respuesta a una demanda actual de servicios financieros del 23.22% de la PEA de Juigalpa.

6.2.3 OFERTA ACTUAL SIN PROYECTO

Al cierre de diciembre 2017, se tienen las siguientes estadísticas de ASOMIF.

En el municipio de Juigalpa solo existen 7 sucursales de un universo de 26 instituciones de Microfinanzas registradas en ASOMIF a diciembre 2017. Estas atienden a diciembre 2017, un aproximado de 6,458 clientes, con una cartera estimada de USD6, 000,000.00 millones de dólares.

Tabla No. 12 Sucursales por IMF asociadas en ASOMIF.

Departamento/Municipio	INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS ASOCIADAS A ASOMIF								Total
	ACODEP	AFODENIC	CREDIEXPRESS	F. FAMA	F. FDL	F. FINCA Nicaragua	F. FUNDESER		
Chontales	1	1	1	1	1	1	1	7	
Acoyapa	0	0	0	0	0	0	0	0	
Comalapa	0	0	0	0	0	0	0	0	
El Coral	0	0	0	0	0	0	0	0	
Juigalpa	1	1	1	1	1	1	1	7	
La Libertad	0	0	0	0	0	0	0	0	
Santo Domingo	0	0	0	0	0	0	0	0	
San Francisco de Cuapa	0	0	0	0	0	0	0	0	
San Pedro de Lóvago	0	0	0	0	0	0	0	0	
Santo Tomás	0	0	0	0	0	0	0	0	
Villa Sandino	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: ASOMIF.

Tabla No. 13. Clientes de las IMF asociadas en ASOMIF

Departamento/Municipio	INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS ASOCIADAS A ASOMIF										Total		
	ACODEP	ADIM	AFODENIC	CREDIEXPRESS	F. FAMA	F. FDL	F. FINCA Nicaragua	F. FUNDESER	GMG SERVICIOS	SERFIGSA			
Chontales	124	1	675	709	2,148	1,722	1,331	837	2,795	1	10,343	Las Segovias	50,288
Acoyapa	0	0	1	82	179	132	146	0	239	0	779	Occidente	77,218
Comalapa	0	0	1	0	94	72	35	0	61	0	263	Managua	192,324
El Coral	0	0	3	0	102	45	38	0	82	0	270	Sur	92,578
Juigalpa	124	1	604	416	1,082	1,243	635	837	1,515	1	6,458	Central	21,241
La Libertad	0	0	42	58	108	56	118	0	200	0	582	Norte	83,531
Santo Domingo	0	0	18	78	121	59	160	0	96	0	532	Costa Caribe	28,413
San Francisco de Cuapa	0	0	4	0	37	30	29	0	42	0	142	Rio San Juan	3,872
San Pedro de Lóvago	0	0	1	2	42	41	20	0	63	0	169	Totales	549,465
Santo Tomás	0	0	1	71	279	27	89	0	361	0	828		
Villa Sandino	0	0	0	2	104	17	61	0	136	0	320		1.18%

Fuente: ASOMIF.

Al cierre de diciembre 2017 según estadísticas de ASOMIF, existe una cartera colocada en Juigalpa que representa el 1% sobre la cartera nacional de Microfinanzas. Ver tabla siguiente.

Tabla No. 14. Cartera en las IMF asociadas en ASOMIF

Departamento/Municipio	ACODEP	AFODENIC	CREDIEXPRESS	F. FAMA	F. FDL	F. FINCA Nicaragua	F. FUNDESER	GMG SERVICIOS	PRESTANIC	SERFIGSA	Total		
Chontales	188	1,376	172	2,851	2,046	2,168	977	919	917	4	11,618	Las Segovias	52,982
Acoyapa	-	0	15	275	228	268	-	76	42	-	903	Occidente	63,255
Comalapa	-	1	-	53	162	34	-	19	17	-	287	Managua	150,597
El Coral	-	1	-	84	67	69	-	21	47	-	290	Sur	73,184
Juigalpa	188	1,326	109	1,390	1,165	1,163	977	540	-	4	6,861	Central	21,654
La Libertad	-	23	12	132	116	114	-	61	10	-	468	Norte	111,915
Santo Domingo	-	21	21	223	127	262	-	44	475	-	1,173	Costa Caribe	38,742
San Francisco de Cuapa	-	4	-	28	31	47	-	17	-	-	127	Rio San Juan	6,266
San Pedro de Lóvago	-	0	0	67	51	18	-	16	7	-	160	Totales	518,594
Santo Tomás	-	1	15	421	29	102	-	90	285	-	943		
Villa Sandino	-	-	0	179	71	90	-	33	34	-	407		1.32%

Fuente: ASOMIF.

6.2.4 LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA EN EL MERCADO

Considerando que las Instituciones Microfinancieras atienden en Juigalpa a un número de clientes de 6,458, sólo se estaría dando respuesta a una demanda actual de servicios financieros del 23.22% de la PEA de Juigalpa. Existiendo una brecha de PEA del 76,78%, con potencial a atender en Juigalpa.

Si dividimos como estimación, los USD6,000,000.00 de dólares que se colocan entre los 6458 clientes en Juigalpa, tendríamos un promedio por cliente de cartera colocada de USD929.00 dólares. Si extrapolamos a la PEA estimada de Juigalpa (27,808 habitantes), tendríamos una potencial cartera a colocar de USD25,833,632.00 de dólares.

Por consiguiente, se estimaría una Demanda potencial insatisfecha de 21,350 clientes, que representan una potencial cartera insatisfecha de USD19,833,632.00 millones de dólares.

6.2.5 EL PROYECTO EN EL MERCADO

El proyecto de la nueva Microfinanciera, tiene como objetivo comercial, que cada asesor financiero capte 15 nuevos créditos mensuales. Se contratarán 3 asesores financieros, por tanto se estiman abrir 45 nuevos créditos al mes, con créditos promedio por cliente

de USD929.00 dólares al año. Se tendrían 540 clientes en el primer año de operación del proyecto, esto representaría el 2,53% de participación del proyecto en el mercado insatisfecho (21,350 clientes), en el primer año de operación. En el segundo año se estimarían 1,080 clientes, en el tercer año 1,620 clientes, en el cuarto año 2,160 clientes y el quinto año 2,700 clientes.

El proyecto de la nueva microfinanciera estará ejecutado por etapas que apunten a lograr punto de equilibrio. En la primera etapa se apuntará atender a micro empresarios que necesitan de capital de trabajo con montos pequeños y revolvente.

En una segunda fase, estará enfocada en obtener retornos a la inversión y para ello, se contarán con otro millón de córdobas que ayuden atender a los pequeños empresarios locales de Juigalpa con montos medianos para capital de trabajo con frecuencia de pago quincenal.

La tercera etapa será alimentada por otro millón de córdobas que fortalezca los retornos. Se dirigirán los recursos económicos frescos a medianos empresarios con capital de trabajo con frecuencia de pago mensual.

Para lograr los préstamos a la nueva microfinanciera se hará mediante 2 rutas: una, a través de participación accionaria y la segunda, poniendo garantías reales y fianzas solidarias de los socios que sirvan de garantía con los Fondadores Nacionales e Internacionales. Además, endoso de cartera con calificación "A".

Además, se explorará la posibilidad de invitar a los Fondadores Nacionales e Internacionales de invertir en capital con el fin de apoyar a crecer y consolidar las operaciones de la nueva Microfinanciera. Otra opción, puede ser deuda subordinada con el mismo objetivo de inyectar capital fresco para crecer con calidad y con un enfoque de inclusión financiera social de ambas partes: la microfinanciera y sus clientes.

En el caso de la colocación de crédito, se utilizará una amplia gama de fuentes de datos para evaluar la solvencia de los posibles prestatarios, entre ellos: correo electrónico, redes sociales y plataformas digitales y pagos digitales. Con estas soluciones financieras se dará respuesta a los cuellos de botella en los tiempos de respuestas y niveles de productividad.

La estrategia de gestión estará enfocada en provocar una disrupción en la industria microfinanciera nicaragüense, que consistirá en ofertar un modelo de negocios completa-

mente disruptivo, que consiste en ofrecer lo que ya existe en el mercado pero de una manera innovadora que hace uso del internet, tecnología y teléfonos inteligentes para crear altos impactos en los clientes y en la nueva microfinanciera, todo conforme a la cuarta revolución industrial (era digital – transacciones electrónicas).

El servicio será más amplio, requerirá bajo esfuerzo, y se centrará en la experiencia del usuario con la nueva microfinanciera, aprovechando aspectos de la conducta humana que hacen que los usuarios prefieran la nueva microfinanciera que las microfinancieras convencionales. Uno de los cambios innovadores será el crédito en línea, aceptar pagos con tarjetas de crédito o débito, pago por transferencia bancaria de los clientes a la nueva microfinanciera. Se usarán las redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn para encontrar clientes. La idea es ser flexible y adaptable a la nueva era digital para responder con agilidad y rapidez a los clientes y aumentan productividad.

Se operará como una entidad regulada que cumple con las normativas emitidas por CONAMI de Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo, Situación Financiera, Cumplimiento y Gestión de Riesgo Tecnológico.

Se administrará el riesgo de crédito con enfoque proactivo y no reactivo, constituyendo provisiones del 100% para cubrir el riesgo crediticio. Además, contar con fuertes procesos de control interno haciendo uso de la tecnología para ahorrar costos y gastos.

Otro elemento estratégico será contar desde un inicio con planes de sucesión para asegurar continuidad del negocio de manera sostenible y rentable. Además, contar con funciones claras de cada puesto de trabajo.

Finalmente, la gestión de TI estará enfocada en Incursionar en el uso tecnologías digitales asociadas con la oferta de productos y servicios financieros. Automatizar procesos y facilitar herramientas tecnológicas necesarias para Asesores Financieros. Suministrar herramientas tecnológicas necesarias para la incorporación de nuevos productos y/o servicios y Garantizar equipos y conectividad en las sucursales.

6.2.6 TASAS DEL SERVICIO CREDITICIO

Tomando en cuenta que la tasa promedio mensual sobre saldo de los oferentes de créditos en el municipio de Juigalpa es 2.97% la mínima y la máxima es 3.81% para los Microcréditos (ver Tabla en el Anexo) y tomando en cuenta las respuestas de los encuestados que piden bajos precios, agilidad en los tiempos de respuestas y valores agregados a la

oferta de la nueva microfinanciera, se ofertará las siguientes tasas con criterios asociados a nivel de endeudamiento y fidelidad a la nueva microfinanciera.

Tabla No. 15. Tasas del servicio crediticio del Proyecto. Juigalpa. 2018.

Microcrédito	Mínima	Máxima	Condición
Cliente Diamante	2.50%	3.50%	Trabaja únicamente con la Nueva microfinanciera
Cliente Oro	2.60%	3.60%	Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A.
Cliente Plata	2.70%	3.70%	Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene dos deuda activa en el buró de crédito con calificación A.
Cliente Bronce	2.80%	3.80%	Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene tres deuda activa en el buró de crédito con calificación A.

Microcrédito	Mínima	Máxima	Condición
Cliente Diamante	2.50%		Trabaja únicamente con la Nueva microfinanciera montos igual o menor a \$ 1,000.00 mensuales.
Cliente Diamante		3.50%	Trabaja únicamente con la Nueva microfinanciera montos igual o menor a \$ 500.00 mensuales.
Cliente Oro	2.60%		Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A, maneja montos igual o menor a \$ 1,000.00 mensuales.
Cliente Oro		3.60%	Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A, manejando montos igual o menor a \$ 500.00 mensuales.
Cliente Plata	2.70%		Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A, maneja montos igual o menor a \$ 1,000.00 mensuales.
Cliente Plata		3.70%	Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A, manejando montos igual o menor a \$ 500.00 mensuales.
Cliente Bronce	2.80%		Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A, maneja montos igual o menor a \$ 1,000.00 mensuales.
Cliente Bronce		3.80%	Además del crédito con la Nueva microfinanciera, tiene una deuda activa en el buró de crédito con calificación A, manejando montos igual o menor a \$ 500.00 mensuales.

Fuente: ASOMIF.

6.2.7 LA COMERCIALIZACIÓN

El método de comercialización del servicio de microcrédito será múltiple: i. Visitando a la sucursal, ii. In situ, iii. Call center. La estrategia de mercadeo estará dirigida a divulgar estos tres canales de respuestas ágiles, oportunas sin sacrificar calidad de cartera y responsabilidad empresarial con los socios, social, ambiental.

El canal de respuesta desde la sucursal, consiste en atender al cliente, escuchar su necesidad financiera, evaluar su nivel de endeudamiento y dar una respuesta de si o no el mismo día hábil de su visita. El canal de respuesta in situ radica que el asesor financiero desembolsará en lugar del comercio del cliente a través del vehículo de billetera móvil con BAN-PRO. Finalmente, el canal desde el Call Center consiste en dar respuesta a los clientes de préstamos, gestión de cobranza, venta de los productos crediticios, servicios financieros y no financiero y captación de clientes nuevos.

Como se mencionó en el acápite de Demandantes y usuarios del servicio de la nueva Microfinanciera, el factor confianza, las tasas de interés competitivas y el tiempo de respuesta mínimo para la captación de clientes, son temas importantes para generar una estrategia de penetración, en el inicio de operaciones de la nueva microfinanciera.

La microfinanciera realizará servicios financieros básicos a los clientes, tales como, el asesor financiero ayuda a descubrir las necesidades financieras a los consumidores que solicitan sus servicios. Un buen asesor financiero debería analizar el perfil del inversor y aconsejarle productos que pueda entender y que resulten los más adecuados, teniendo en cuenta la edad del usuario, su situación familiar y su patrimonio También deberá defender los intereses del usuario como si fueran los suyos.

Deberá ser independiente, actuará de intermediario entre el usuario y el banco y ofrecerá productos de varias empresas, no de una sola. El asesor no debe limitarse a la venta de productos, tendrá que aconsejar al usuario en aspectos fiscales y patrimoniales y diseñar una estrategia de inversión a largo plazo. Para asegurarse de que el producto es conveniente para el consumidor, el asesor deberá realizarle una serie de pruebas para asegurarse de ello.

Se priorizará el uso del servicio de quejas y reclamos por parte de los clientes, proponiéndoles encuesta de calificación del servicio inmediatamente termine la atención.

Por otro lado, la Microfinanciera impulsará un programa de crédito con Asistencia Técnica dirigido a sus clientes, con el objetivo de alcanzar un mayor impacto en el desarrollo que les permita mejorar su nivel de competitividad y obtener mayores ingresos.

6.2.8 COLOCACIONES E INGRESOS EN EL MES YAÑO

Como se mencionó en el aporte del proyecto en el mercado, el proyecto de la nueva Microfinanciera, pretende abrir 45 nuevos créditos al mes, al año 540 clientes, con créditos promedio por cliente de USD929.00 dólares. Por lo que mensualmente se estimaría una suma de colocaciones de USD41,805.00 dólares. Anualmente se colocarían créditos que ascienden a USD501,660.00.

Para efectos de estimar los ingresos por préstamos otorgado, se tomó como modelo promedio un préstamo de USD929.00 dólares al año por cliente. Con intereses del 3% mensual y 36% anual. La Microfinanciera no cobrará tasa por servicios de administración y operación del crédito, para hacer más atractivo el crédito y dar un plus. Como resultado de lo anterior se elaboró, la siguiente tabla de pagos.

Tabla No. 16 Desglose de pagos por préstamos de USD929.00

Préstamo USD929.00	Meses	Amortización	Intereses a pagar	Pago	Balance
	1	65.46	27.87	93.33	863.54
	2	67.42	25.91	93.33	796.12
	3	69.45	23.88	93.33	726.67
	4	71.53	21.80	93.33	655.14
	5	73.67	19.65	93.33	581.47
	6	75.89	17.44	93.33	505.58
	7	78.16	15.17	93.33	427.42
	8	80.51	12.82	93.33	346.91
	9	82.92	10.41	93.33	263.99
	10	85.41	7.92	93.33	178.58
	11	87.97	5.36	93.33	90.61
	12	90.61	2.72	93.33	-0.00
Total	929.00	190.95	1,119.96		

Fuente: Los autores.

Para estimar los ingresos anuales se considera un número de clientes anuales de 540, 1,080, 1,620, 2,160, y 2,700 para el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año de operación de la Microfinanciera. La tabla No 17. Muestra los ingresos netos proyectados de la Microfinanciera.

Tabla No. 17. Flujo de ingresos proyectados. USD

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por intereses	103,113.00	206,226.00	309,339.00	412,452.00	515,565.00
-Incobrales (1%)	1,031.13	2,062.26	3,093.39	4,124.52	5,155.65
Ingresos Netos	102,081.87	204,163.74	306,245.61	408,327.48	510,409.35

Fuente: Los autores.

Si se aumentara la tasa de interés al 40% anual sobre saldo, se obtendrían mayores ingresos netos por año, puesto que aumentarían los ingresos por intereses. (Ver tabla en Anexos). Y la rentabilidad del proyecto sería más atractiva, considerando que con las estimaciones realizadas con el 36% anual sobre saldos el proyecto es atractivo (ver Capítulo Financiero).

ESTUDIO TÉCNICO

6.3.1 Tamaño del Proyecto

El proyecto consistirá en la constitución de Microfinanciera de carácter financiero, la cual brindará servicios crediticios y no crediticios a micros, pequeños y medianos empresarios del municipio de Juigalpa. Se pretende atender como mínimo a 15 clientes nuevos al mes por Asesor Financiero. Considerando que son tres los asesores financieros, el promedio de clientes a atender con nuevos créditos mensualmente será de 45 clientes y anualmente 540 clientes.

La inversión es de carácter privado, se cuenta con posibles socios con vasta experiencia en la industria microfinanciera para auto financiar los gastos fijos por doce (12 meses) de operación continua: renta de local, servicios básicos (energía, internet, agua), insumos básicos como activos fijos (sillas, escritorios, computadores y papelería).

El Proyecto tendrá una cobertura municipal en su etapa inicial: alcanzar punto de equilibrio y ser rentable que garantice sostenibilidad operativa y financiera. Para iniciar a formar cartera se dependerá del fondeo nacional o extranjero que será garantizado con los activos personales y familiares de los socios.

6.3.2 Localización

Macro localización

El Proyecto será desarrollado en el municipio de Juigalpa, departamento de Chontales. Los criterios que se tomaron para decidir la ubicación, fueron los siguientes: la baja cobertura de las microfinancieras en el municipio de Juigalpa por un estereotipo creado por la crisis del movimiento no pago (2008-2009) respecto a la cobertura nacional 2%. Se utilizó información bibliográfica local de las instituciones del gobierno y estadística actualizada de ASOFIM.

Micro localización

El local será ubicado en la zona comercial de Juigalpa, asegurando fácil acceso de parte de los clientes que se movilicen a pie, en bicicleta, en automóvil o en buses colectivos.

En cuanto a la ubicación, las zonas sugeridas y los resultados que resultaron de la encuesta realizada, son los siguientes:

Tabla No. 18. Ubicación según encuestados.

No.	Zona sugerida	%
1	Zona central	88
2	Mercado nuevo	7
3	Calle Principal	4
	Fuera de la ciudad	1

Fuente: SPSS usado para el procesamiento de las encuestas.

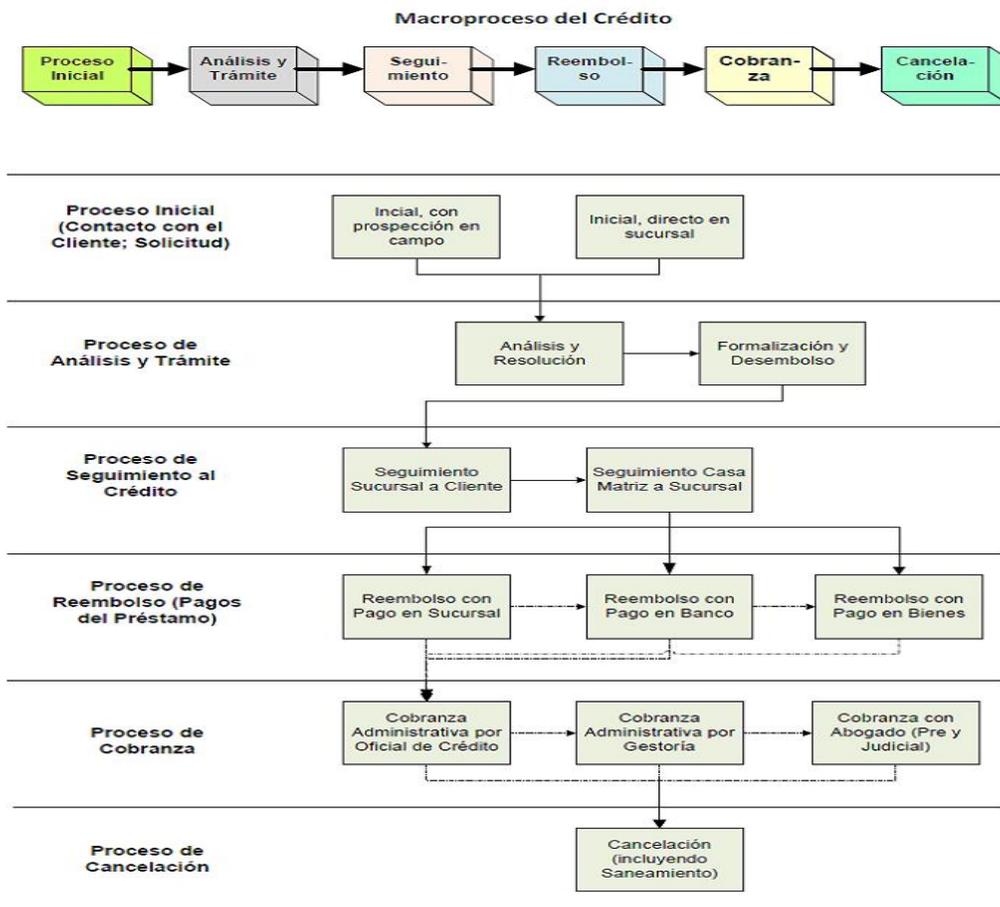
Podemos ver que por una diferencia bastante mayor la Zona Central de Juigalpa fue sugerida como la mejor ubicación para una nueva microfinanciera esto se debe al crecimiento comercial que se puede apreciar en esta ubicación; así mismo, la industria financiera en su mayoría están ubicadas en esta zona, según información de algunos encuestados algunas instituciones han cambiado su ubicación para este lugar.

| 6.3.3 Proceso del Servicio y Tecnología

El crédito es un servicio social y económico que contribuye que las familias pobres obtengan activos productivos, ingresos financieros que les ayuden a capitalizar sus pequeños negocios, cubrir sus necesidades básicas de educación, salud, vivienda, recreación, ahorro, inversiones, entre otras.

A continuación se presentan el flujo del proceso del otorgamiento de crédito:

Flujograma No. 1 Macroproceso del Crédito.



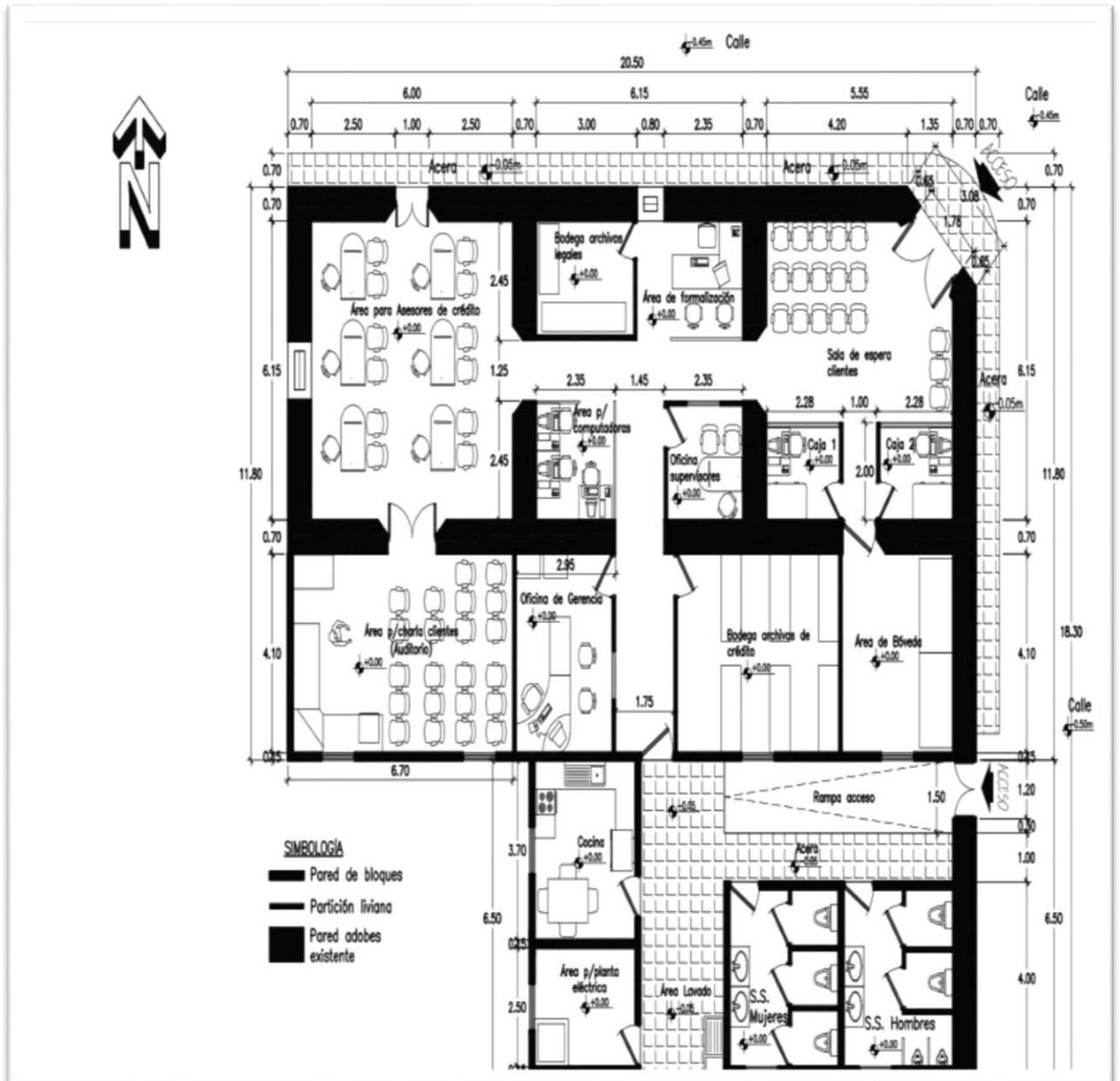
Fuente: Los autores.

La tecnología básica estará compuesta por equipo de cómputo con su software, equipo de oficina y muebles.

6.3.4 Ingeniería

La distribución de espacio de funcionamiento de la sucursal será de la siguiente manera: sala de espera, caja 1 y 2, área de formalización, área de archivo legal, área de asesores financieros, área de equipos de computación, área de bóveda del efectivo, área de archivos de créditos, oficina de gerencia, área de capacitación, cocina, área de la planta eléctrica, área de lavado y servicios higiénicos.

Bosquejo No. 1 Modelo de distribución de espacios nueva Microfinanciera. Juigalpa. 2019



Fuente: Los autores.

6.3.5 Costos

6.3.5.1. Inversión Fija

Tabla No. 19 Activos fijos.

INVERSIÓN	CANTIDAD	ACTIVO	COSTO DE ADQUISICIÓN UNITARIO	TOTAL
Equipos de Cómputos	3	Equipos de Cómputos	\$1,000.00	\$3,000.00
Muebles	3	Escritorios	\$300.00	\$ 900.00
	1	Mesa de Junta	\$400.00	\$ 400.00
	3	Sillas de Escritorios	\$100.00	\$ 300.00
	5	Sillas para Clientes	\$50.00	\$ 250.00
	1	Estand de maderas para archivos	\$700.00	\$ 700.00
Equipos de Oficina	1	Teléfono Fijo	\$150.00	\$ 150.00
	1	Impresora Multifuncional	\$1,000.00	\$ 1,000.00
	1	Útiles menores	\$300.00	\$ 300.00
Total Inversión Fija				\$7,000.00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.5.2. Depreciación

Tabla No. 20 Depreciación de activos fijos.

CANTIDAD	ACTIVO	VALOR UNITARIO INICIAL DEL ACTIVO (VA)	VIDA ÚTIL (VU= 5 años)				
			DEPRECIACIÓN ANUAL (DA)				
			2019	2020	2021	2022	2023
3	Equipos de Cómputos	\$3,000.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
3	Escritorios	\$900.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
1	Mesa de Junta	\$400.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00
3	Sillas de Escritorios	\$300.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
5	Sillas para Clientes	\$250.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
1	Estand de maderas para archivos	\$700.00	\$140.00	\$140.00	\$140.00	\$140.00	\$140.00
1	Teléfono Fijo	\$150.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00
1	Impresora Multifuncional	\$1,000.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
1	Útiles menores	\$300.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
Total Depreciación Activos Fijos		\$ 7,000.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.5.3. Inversión Diferida

Tabla No. 21 Inversión diferida

Inversión Diferida	
ACTIVO	COSTO
Constitución del Proyecto	\$1,000.00
Software (ambiental)	\$ 1,000.00
Capacitación del Personal	\$300.00
Imprevistos	\$200.00
Total Inversión Diferida	\$2,500.00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.5.4. Amortización Diferida

Tabla No. 22 Depreciación de la inversión diferida

Amortización Inversión Diferida (Activos Intangibles)						
ACTIVO	COSTO	2019	2020	2021	2022	2023
Constitución del Proyecto	\$1,000.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Software (Ambiental)	\$1,000.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Capacitación del Personal	\$300.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
Imprevistos	\$200.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00
Total	\$2,500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.5.5. Inversión Capital de Trabajo

Se necesitará un fondeo anual de \$501,660.00 (Quinientos un mil seiscientos sesenta dólares), ya sea puesto por el inversionista, o bajo la modalidad de línea de crédito.

6.3.5.6. Inversión Total

Tabla No. 23 Inversión total del proyecto.

Plan Total de Inversión	
Descripción	Monto \$
Inversión Fija	\$7,000.00
Inversión Diferida	\$2,500.00
Capital de Trabajo para el año 1	\$501,660.00
Total Inversión	\$ 511,160.00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.5.7. Costos de Administración y Mantenimiento

Tabla No. 24 Costos de Administración y Mantenimiento.

Costos de Administración y Mantenimiento		
Actividad	Mensual	Anual
Salarios (ver tabla siguiente)	\$2,937.50	\$35,250.00
Papelería y Útiles Oficina	\$100.00	\$1,200.00
Servicios Públicos	\$200.00	\$2,400.00
Mantenimiento Local (limpieza)	\$100.00	\$1,200.00
Publicidad	\$50.00	\$600.00
Pago Licencias Informáticas		\$1,000.00
Total	\$3,387.50	\$41,650.00

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla No. 25 Planilla mensual y anual.

PLANILLA SALARIAL				
			21.00%	
No.	Cargo	Salario Bruto Mensual	INSS Patronal-Inatec	Salario Neto
1	GERENTE GENERAL	48,000.00	2,100.00	45,900.00
2	SERVICIO AL CLIENTE Y CAJA	10,000.00	1,949.26	8,050.74
3	Asesor Financiero 1	12,000.00	2,940.00	9,060.00
4	Asesor Financiero 2	12,000.00	2,520.00	9,480.00
5	Asesor Financiero 3	12,000.00	2,520.00	9,480.00
	Total mensual C\$	94,000.00	12,029.26	81,970.74
	Total anual C\$	1,128,000.00	144,351.18	983,648.82
	Total anual U\$	35,250.00	4,510.97	30,739.03

6.3.6 Aspectos Organizativos

Para la Operación del Proyecto se requerirá del siguiente recursos humano:

- Gerente General (Propietario del Proyecto)
- Atención al Cliente y Caja
- Tres Asesores Financieros

El personal de Asesoría Financiera se contratará por la Junta Directiva y deberá cumplir con las siguientes características:

Formación: Bachiller Universitario en Ciencia de la Administración y afines a la contabilidad.

Experiencia: Al menos dos años en cargos con manejo de contabilidad o afines. En atención al público, en manejo de grupos o trabajo comunitario.

Requisitos: Conocimiento de la zona rural y pasar pruebas de aptitudes por la institución. No tener antecedentes penales.

Edad: Entre 20 a 50 años

Remuneración: Sueldo básico vigente más beneficios sociales.

Habilidades básicas: Pro actividad, alto nivel de motivación, capacidad de trabajo bajo presión, organización en el manejo del tiempo, vendedor nato de ideas, compromiso social, alta capacidad de análisis, autocontrol, rápida disposición de cumplir tareas.

Aptitudes básicas: Liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, creativo, leal, tolerante, responsable, honesto y empático.

Funciones:

- Realizar la venta de productos financieros en las instalaciones de la oficina.
- Brindar información a clientes y/o potenciales grupos o clientes.
- Recibir y revisar la documentación entregada por socios de los bancos y dar trámite correspondiente.
- Informar a la Gerencia de eventos importantes relacionados con los clientes.
- Atender llamadas telefónicas y realizar llamadas telefónicas a los socios, en instancias necesarias.
- Realizar las consultas a la central de riesgos.
- Verificar referencias de las solicitudes de crédito nuevas y de renovaciones de préstamos.
- Ordenar las carpetas de crédito.
- Recibir en la oficina a los socios para proceder con el desembolso de los créditos, acorde a la modalidad.
- Receptar el cobro de la cuenta mensual de los créditos de uno de los socios.
- Gestionar el depósito de los créditos en la cuenta del Banco.
- Realizar visita de seguimiento y asesoría, de forma semanal y de requerimientos de forma mensual.

6.3.7 Aspecto legal

Este servicio será tercerizado con un Abogado y Notario Público de Juigalpa que ganará comisión fija por servicio prestado de legalización de los créditos.

Asimismo de acuerdo con la Ley de Tributación de Nicaragua, las Fundaciones inscritas legalmente están exentas del pago del impuesto sobre la renta.

6.3.8 Planificación y Programación de la ejecución del proyecto

Tabla No. 26 Calendarización de las actividades del proyecto.

Actividades del Proyecto	Duración	Calendario
Identificación de los Socios		
Conversar con potables socios y establecer acuerdos	2 meses	Junio y Julio 2018
Constitución Legal de la nueva Microfinanciera		
Elaboración de Acta de Constitución y Estatutos	15 días	Agosto 2018
Inscripción, Registro, DGI,...	1 mes	Agosto y septiembre 2018
Compra y Establecimiento		
Acondicionamiento del Local	1 mes	Octubre 2018
Adquisición de Activos Fijos		
Compra de Equipos de Oficinas	15 días	Octubre 2018
Compra Equipos de Computo	15	Octubre 2018
Capacitación al personal	15 días	Noviembre 2018
Fondeo		
Obtención de fondeo	5 meses	Agosto – diciembre 2018
Apertura de la Microfinanciera	1 día	Enero 2019

Fuente: Los autores.

6.4 ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

6.4.1 Inversiones de capital a realizar

Como se mencionó en el ítem 6.3.5.6 de este documento, costos totales de inversión, estos suman un total de USD511,160.00 dólares, representando el rubro colocaciones por un monto inicial de USD501,660.00 un 98% de la inversión inicial.

6.4.2 Los costos de operación

Como se aprecia en la Tabla No. 27, el rubro Salarios por un monto de USD35,250.00 dólares, es el que más peso tiene dentro de la estructura de costos de operación de la microfinanciera. Lo anterior, se justifica tratándose de una actividad cuyo fin es dar servicios.

Tabla No. 27 . Resumen de Costos de Operación Anual.

Rubros	Costo en USD
Salarios	35,250.00
Papelería y útiles de oficina	1,200.00
Servicios Públicos	2,400.00
Mantenimiento del local	1,200.00
Publicidad	600.00
Pago de Licencia Informática	1,000.00
Depreciación	1,400.00
Amortización de intangibles	500.00
Total Costos de operación	43,550.00

Fuente: Los autores.

6.4.3 Ingresos del proyecto

Los ingresos del proyecto provienen de los intereses que gana la microfinanciera al colocar sus créditos en el mercado, dirigido principalmente en esta primera etapa al sector comercio y servicios.

El estudio de mercado determinó las colocaciones y los ingresos del proyecto, de acuerdo con la demanda insatisfecha estimada en el mercado y la experiencia acumulado por los socios de este tipo de negocio.

Los ingresos netos del proyecto provenientes de los intereses ganados por la colocación de los créditos, no incluyendo las recuperaciones de los préstamos, y aplicando un 1% como provisión de cuentas incobrables, se estiman en USD103,113.00 dólares para el primer año de operación. Y 206,226.00 , 309,339.00, 412,452.00 y 515,565.00, para el segundo, tercer, cuarto y quinto año de operación del proyecto.

6.4.4 Flujo de fondos del proyecto

Tabla No.28. Flujo Financiero del Proyecto de Nueva Microfinanciera en Juigalpa. En USD constantes.						
Periodo 2018-2023						
Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		603.741,87	1.207.483,74	1.811.225,61	2.414.967,48	3.018.709,35
Intereses		103.113,00	206.226,00	309.339,00	412.452,00	515.565,00
Incobrables (1%)		-1.031,13	-2.062,26	-3.093,39	-4.124,52	-5.155,65
Recuperaciones		501.660,00	1.003.320,00	1.504.980,00	2.006.640,00	2.508.300,00
Costos de operación		43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00
Salarios		35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00
Papelería		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios públicos		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Mantenimiento del local		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Licencia informática		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Depreciación		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Amortización intangibles		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Flujo antes de impuestos		560.191,87	1.163.933,74	1.767.675,61	2.371.417,48	2.975.159,35
Impuesto sobre la renta (0%)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo después de impuestos		560.191,87	1.163.933,74	1.767.675,61	2.371.417,48	2.975.159,35
Inversión inicial	511.160,00		1.003.320,00	1.504.980,00	2.006.640,00	2.508.300,00
Mas depreciación		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Mas amortización		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Flujo de Fondos Proyecto	511.160,00	562.091,87	162.513,74	264.595,61	366.677,48	468.759,35

Fuente: Los autores.

6.4.5 Indicadores financieros sin financiamiento

Por tratarse de una fundación sin fines de lucro, se utilizó la tasa de descuento social recomendada por el Sistema Nacional de Inversiones Públicas del País, y avalada por organismos internacionales, la cual es el 10% anual.

Tabla No. 29. Resultados de los indicadores financieros	
VAN (10%)=	794.949,47
TIR=	71,18%

Fuente: Los autores.

Como se aprecia en la Tabla No. 29, el proyecto presenta rentabilidad en el resultado de sus indicadores. Con respecto al VAN, si se tomará la decisión de realizar el proyecto, se ganaría al día de hoy USD794,949.47 dólares.

La TIR es igual a 71,18%, eso indica que la TIR es mayor a la tasa de descuento (10%), por tanto el proyecto resulta atractivo.

6.4.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es en número de clientes, son estos PE lo que facilita conocer cuál es la cantidad de clientes que debe tener la Micro financiera para cubrir sus costos de operación. Con 228 clientes se cubrirían sus costos operativos.

Tabla No. 30 Punto de Equilibrio.

USD929.00	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	-	-	-	-	-
Costos Fijos	43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00
Ingresos Unitarios	190.95	190.95	190.95	190.95	190.95
Punto de equilibrio	228 clientes				

Fuente: Los autores.

6.4.7 Análisis de sensibilidad del proyecto.

Para que el proyecto pueda cubrir sus costos de inversión y operación, debería atender y colocar sus créditos a un número de 298 clientes por año. La tabla No. 31, presenta el Flujo financiero con la sensibilidad.

Tabla No. 31. Flujo Financiero del Proyecto Ajustado de Nueva Microfinanciera en Juigalpa. En USD constantes. Período 2018-2023						
Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		558.020,80	1.059.680,80	1.561.340,80	2.063.000,80	2.564.660,80
Intereses		56.930,10	56.930,10	56.930,10	56.930,10	56.930,10
Incobrales (1%)		-569,30	-569,30	-569,30	-569,30	-569,30
Recuperaciones		501.660,00	1.003.320,00	1.504.980,00	2.006.640,00	2.508.300,00
Costos de operación		43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00
Salarios		35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00
Papelaría		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios públicos		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Mantenimiento del local		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Licencia informática		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Depreciación		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Amortización intangibles		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Flujo antes de impuestos		514.470,80	1.016.130,80	1.517.790,80	2.019.450,80	2.521.110,80
Impuesto sobre la renta (0%)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo después de impuestos		514.470,80	1.016.130,80	1.517.790,80	2.019.450,80	2.521.110,80
Inversión inicial	511.160,00		1.003.320,00	1.504.980,00	2.006.640,00	2.508.300,00
Más depreciación		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Más amortización		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Flujo de Fondos Proyecto	511.160,00	516.370,80	14.710,80	14.710,80	14.710,80	14.710,80

Fuente: Los autores.

Resultando con los siguientes indicadores financieros:

Tabla No. 32. Resultados de los indicadores financieros	
VAN (10%)=	600,05
TIR=	10,12%

Fuente: Los autores.

6.4.8 Análisis integral de los criterios de evaluación

Por tratarse de una Microfinanciera con cuerpo legal de una Fundación, los créditos tienen la característica y bondades de no buscar la usura, y más bien buscan apoyar al pequeño y mediano comercio para su crecimiento económico y social. Por la anterior razón, no se busca una alta rentabilidad de la inversión. De acuerdo con los resultados obtenidos, el proyecto colocando créditos anuales de 540, 1,080, 1,620, 2,160, y 2,700 a partir del inicio de su operación, es rentable.

7. Conclusiones

El Mercado meta del proyecto, lo componen 27,808 habitantes, que corresponde a la población económicamente activa de Juigalpa.

Al preguntar a las personas encuestados en Juigalpa, si estarían de acuerdo en la apertura de una nueva microfinanciera, el 95% opinó estar de acuerdo en dicha apertura.

En cuanto a la competencia, FAMA, FDL y PRODESA, representan las tres instituciones con mejor posicionamiento en la zona de Juigalpa. Esta información nos indica que debemos conocer las condiciones crediticias de estas instituciones para que sirvan de insumo para el diseño de los productos crediticios y otros servicios financieros que se ofrezcan de la nueva microfinanciera.

El factor confianza, las tasas de interés competitivas, cero gastos de administración por los créditos, y el tiempo de respuesta mínimo para la captación de clientes. Son temas importantes para tener mayor nivel de aceptación en el inicio de operaciones de la nueva microfinanciera con productos crediticios competitivos, este se puede utilizar para crear una estrategia de penetración.

La Demanda potencial insatisfecha del proyecto es de 21,350 clientes, que representan una potencial cartera insatisfecha de USD19,833,632.00 millones de dólares.

El proyecto tendrá en promedio una participación de un 3% en el mercado insatisfecho.

El proyecto requerirá de una inversión total de USD511,160.00 dólares, de los cuales USD7,000.00 es inversión fija, USD2,500.00 es intangibles, y USD501,660.00 es capital de trabajo inicial.

Los costos de operación ascienden a un monto de USD43,550.00 dólares al año. Los salarios con un monto anual de USD35,250.00 dólares, es el rubro de mayor carga en el total de costos de operación de este proyecto.

El proyecto se evaluó bajo el escenario, sin financiamiento, ya que existen socios inversionistas con interés de impulsar este proyecto. En este escenario sin financiamiento o puro, los indicadores VAN, TIR, arrojaron los siguientes resultados VAN de USD794.949,47 y TIR de 71,18%.

Los anteriores indicadores concluyen que el proyecto considerando la captación inicial propuesta de 540 clientes en el primer año, es atractiva para la rentabilidad del proyecto.

Con las estimaciones del punto de equilibrio (228 clientes al año), se cubren los costos de operación del proyecto, y con 298 clientes se cubrirían los costos de operación y la inversión del proyecto.

8. Recomendaciones

Mantener siempre el nivel de calidad en la competitividad y atención directa con los clientes.

Debido a la situación política económica que atravesó el país en los meses de abril a agosto 2018, se recomienda realizar un estudio de riesgo país crediticio actual, a fin de decidir o no, postergar la decisión de invertir en este proyecto.

9. ANEXOS

Anexo No. 01. ENCUESTA Y ENTREVISTA

Encuesta para la creación de una Micro-financiera en Juigalpa, Chontales

Buenos días/ tardes. La siguiente encuesta representa la recolección de información base para conocer los requerimientos y necesidades de las empresas y pobladores en relación a servicios micro-financieros como parte de sus procesos de mejora continua y líneas estratégicas. Por tal motivo se solicita que la información brindada sea lo más veraz posible.

Nombre del encuestado:

Nombre de la empresa donde labora:

Cargo:

Actividad económica de la empresa o poblador:

Años de servicio de la empresa en el mercado:

Cantidad de trabajadores de la empresa:

1. Tipo de empresa:
 1. Trabajador
 2. Familiar
 3. Sociedad anónima
 4. Negocio propio
 5. ONG
 6. Estatal
 7. Cooperativa
 8. Asociación
2. ¿Qué Micro-financieras conoce usted en Juigalpa?
3. ¿Tiene actualmente créditos con una microfinanciera?
 1. Sí
 2. No

4. ¿Qué tipo de línea de crédito tiene?
1. Agropecuario
 2. Automotriz
 3. Comercial
 4. Vivienda
 5. Personal
 6. Otro Especifique_____
5. ¿Está o no de acuerdo con la creación de una microfinanciera en Juigalpa?
1. Sí
 2. No
6. ¿A qué entidad Financiera tiene más confianza usted?
1. Bancos
 2. Cooperativas de ahorro y crédito
 3. Micro-financieras
7. ¿Ordene del 1 al 5 siendo el 1 la prioridad máxima y 5 la prioridad mínima ¿Qué es lo que más le llama la atención a usted de las Microfinancieras?
1. Las tasas bajas de interés que cobran.
 2. El monto de los préstamos que otorgan
 3. El cobro mínimo de mantenimiento de la cuenta
 4. La atención personalizada
 5. El tiempo de aprobación del crédito
 6. Otro. Especifique_____.
8. Teniendo en cuenta los beneficios de las Micro-financieras ¿Estaría dispuesto a sacar una cuenta de ahorro en la nueva micro-financiera en Juigalpa?
1. Si
 2. No
9. ¿Qué lo motivaría a usted para ahorrar su dinero en la Microfinanciera?
1. Intereses
 2. Instalaciones
 3. Descuentos
 4. Seguridad

5. Servicio al Cliente
 6. Otros. Especifique_____
 10. ¿Qué ventajas le gustaría tener en la Microfinanciera que no ofrezcan en la entidad donde tiene su dinero?
 - 7 Premios
 - 8 Préstamos Sin Garante
 - 9 Asesorías
 - 10 Seguridad.
 - 11 Buenas Instalaciones
 - 12 Otros. Especifique_____
11. ¿Con que frecuencia usted dispone de algún monto de dinero para destinarlo al ahorro?
1. Diario
 2. Mensual
 3. Trimestral
 4. Semestral
 5. Anual
 6. Otros. Especifique_____.
12. ¿Cuánto ahorra?
- 13 Entre 100 y 500 córdobas
 - 14 501 a 1000 córdobas
 - 15 1001 a 2000 córdobas
 - 16 2001 a 3000 córdobas
 - 17 Más de 3000 córdobas.
13. ¿Dónde cree usted es la mejor ubicación de la Micro-financiera?
14. ¿Le gustaría que la Microfinanciera tenga convenios y facilidades de crédito con algunas casas comerciales?
1. Si
 2. No
15. ¿Considerando una escala del 1 al 4 ordene según su prioridad ¿en qué sectores productivos se debería priorizar los convenios y facilidades de crédito?
1. Agropecuario
 2. Automotriz
 3. Comercial
 4. Vivienda
 5. Personal
 6. Otro Especifique_____

¡Gracias por su colaboración!

Entrevista a Expertos

Fecha:

Nombre del Experto:

Tema de Investigación:

Proyecto de Prefactibilidad para crear una Microfinanciera en el municipio de Juigalpa, Chontales, Nicaragua en el año 2018.

1. ¿Considera usted importante la creación de una empresa micro-financiera en Juigalpa? ¿Por qué?
2. ¿Qué aspectos se deberían tomar en cuenta para la creación de esta empresa?
3. ¿Cómo considera usted debe funcionar la empresa? Líneas de crédito, Tasas de interés.
4. ¿Qué recomendación nos brindaría como estrategia de penetración de mercado?
5. ¿Qué tipo de empresas/personas son las que solicitan más estos servicios en Juigalpa?
6. ¿Qué temas considera importante debe incorporar esta micro-financiera?
7. ¿Cómo funcionan las empresas financieras en Juigalpa?
8. ¿Qué opina de las tasas de interés pasivas y activas para los créditos?
9. ¿Qué tecnologías recomendaría deben usar?
10. ¿Dónde sería la ubicación ideal de la microfinanciera?

Anexo No. 02. Cronograma y Presupuesto

Cronograma

No	Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del Tema			■																									
2	Definición del tema			■																									
3	Definición del Problema de Investigación				■	■																							
4	Elaboración de los Objetivos					■																							
5	Justificación de la Investigación					■																							
6	Desarrollo del Marco Teórico					■	■																						
7	Formulación de Hipótesis					■																							
8	Diseño Metodológico						■	■																					
	Tipo de investigación						■																						
	Operacionalización de las Variables							■																					
	Definición de la muestra								■																				
	Diseño de Instrumentos									■																			
	Revisión de Instrumento										■	■																	
	Validación y fiabilidad del Instrumento											■	■																
9	Trabajo de Campo														■	■													
10	Procesamiento de Datos															■	■	■	■										
11	Análisis de Datos																			■	■	■	■						
12	Informe Final																									■	■	■	

Anexos 3.

Tasa de interés y Oferta de Productos de los Principales Competidores de Microfinanzas.

Competidores	Microcrédito		Desarrollo Empresarial		Agropecuario		Vivienda		Consumo	
	Min	Máx	Min	Máx	Min	Máx	Min	Máx	Min	Máx
BPC	1.50%	2.10%	0.75%	1.25%	1.00%	1.50%	0.75%	1.25%	N/D	N/D
FAMA	1.92%	2.50%	1.67%	1.67%	N/D	N/D	1.92%	2.50%	N/D	N/D
FINCA	2.50%	4.50%	2.00%	2.00%	2.50%	4.00%	2.50%	3.00%	N/D	N/D
FUNDESER	2.50%	3.00%	1.50%	1.75%	2.50%	3.00%	N/D	N/D	N/D	N/D
FDL	3.00%	5.00%	1.83%	1.83%	2.00%	2.25%	2.00%	3.00%	2.75%	3.50%
MI CREDITO	2.50%	3.50%	2.00%	2.80%	2.50%	3.50%	2.50%	3.50%	1.67%	3.00%
TU CREDITO	1.98%	3.25%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	1.98%	3.25%
ACODEP	3.50%	3.50%	N/D	N/D	3.50%	3.50%	3.00%	3.00%	3.50%	3.50%
SERFIGSA	3.37%	3.87%	2.58%	2.58%	2.50%	2.75%	2.33%	2.83%	3.83%	4.00%
FUNDENUSE	2.25%	4.00%	2.16%	2.16%	2.17%	2.67%	2.17%	2.67%	2.17%	2.75%
INSTACREDIT	4.92%	4.92%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	4.92%	4.92%
AFODENIC	3.00%	3.80%	N/D	N/D	3.00%	3.80%	2.50%	2.50%	1.25%	1.25%
AMC	2.50%	4.00%	2.33%	2.33%	2.50%	4.00%	2.67%	3.00%	2.83%	4.16%
ASODENIC	2.92%	2.92%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
CAFINSA	4.00%	4.00%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	4.00%	4.00%
CONFIANSA	4.00%	6.00%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	5.00%	5.00%
FUDEMI	3.00%	4.00%	N/D	N/D	3.00%	3.00%	2.00%	3.00%	3.50%	3.75%
LEON 2000	3.00%	3.70%	N/D	N/D	N/D	N/D	3.00%	3.70%	N/D	N/D
PRESTANIC	4.00%	5.55%	N/D	N/D	2.96%	3.20%	N/D	N/D	N/D	N/D
PRODESA	2.17%	2.17%	1.83%	1.83%	1.42%	1.67%	1.42%	2.17%	1.83%	2.17%
PRO MUJER	3.83%	3.83%	N/D	N/D	N/D	N/D	2.75%	2.75%	N/D	N/D
Promedio	2.97%	3.81%	1.83%	1.83%	1.42%	1.67%	2.09%	2.46%	1.83%	2.17%

Competidores	Plazos Microcrédito		Plazos Desarrollo Empresarial		Plazos Agropecuario		Plazos Vivienda		Plazos Consumo	
	CT	AF	CT	AF	CT	AF	Min.	Máx.	Min.	Máx.
BPC	36	60	36	120	12	36	12	180	N/D	N/D
FAMA	18	24	24	48	N/D	N/D	24	60	N/D	N/D
FINCA	36	60	36	60	12	36	36	72	N/D	N/D
FUNDESER	18	60	36	60	12	60	N/D	N/D	N/D	N/D
FDL	12	24	60	60	24	60	36	72	24	48
MI CREDITO	12	18	18	36	12	24	24	36	12	18
TU CREDITO	12	24	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	12	24
ACODEP	12	24	N/D	N/D	12	24	6	24	12	18
SERFIGSA	12	24	24	36	12	24	12	48	12	24
FUNDENUSE	24	36	24	36	12	24	1	36	1	24
INSTACREDIT	6	36	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	6	36
AFODENIC	12	18	N/D	N/D	12	24	12	36	12	24
AMC	36	60	36	60	36	60	24	48	12	48
ASODENIC	4	6	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
CAFINSA	4	12	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	12	24
CONFIANSA	15	15	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	12	24
FUDEMI	48	48	N/D	N/D	12	12	12	48	1	18
LEON 2000	12	18	N/D	N/D	N/D	N/D	12	24	N/D	N/D
PRESTANIC	6	12	N/D	N/D	12	36	N/D	N/D	N/D	N/D
PRODESA	6	60	6	60	6	60	6	84	6	60
PRO MUJER	3	36	N/D	N/D	N/D	N/D	3	48	N/D	N/D
Promedio	16	32	30	58	14	37	16	58	10	30

Fuente: estadísticas de ASOMIF.

Anexo No. 4

Estado de resultados

Estado de resultados del proyecto. En USD constantes.					
Período 2018-2023					
Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Netos	102.081,87	204.163,74	306.245,61	408.327,48	510.409,35
Intereses	103.113,00	206.226,00	309.339,00	412.452,00	515.565,00
Incobrales (1%)	-1.031,13	-2.062,26	-3.093,39	-4.124,52	-5.155,65
Costos de operación	43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00	43.550,00
Salarios	35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00
Papelería	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios públicos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Mantenimiento del local	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Licencia informática	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Depreciación	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Amortización intangibles	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Flujo antes de impuestos	58.531,87	160.613,74	262.695,61	364.777,48	466.859,35
Impuesto sobre la renta (0%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Neto después de impuestos	58.531,87	160.613,74	262.695,61	364.777,48	466.859,35

Fuente: Los autores.

Anexo No. 5. Matriz de Operacionalización de las Variables

Variable	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumentos
Proyecto a nivel de Prefactibilidad	Conjunto de documentos que busca mejorar la calidad de la información que tendrá a su disposición la autoridad que deberá decidir sobre la ejecución del proyecto.	Identificación del Proyecto.	Problema que origina el proyecto	¿A qué necesidad dará respuesta el proyecto?	Nominal	Antecedentes, Diagnósticos y expertos	Análisis documental
			Ubicación del proyecto	¿Dónde se ubicará el proyecto?	Nominal	Cientes potenciales, Dueño	Encuesta/Formulario de entrevistas.
			Objetivos del Proyecto	¿Cuáles son los objetivos de inversión y operación del proyecto?	Nominal	Dueño del proyecto	Análisis documental
		Estudio de Mercado	Producto	¿Qué atributos debería tener un producto crediticio para que sea de su interés? ¿Cuáles son las líneas de crédito actuales?	Nominal	Cientes potenciales, Estudios previos, Dueños	Análisis documental, Encuestas.
			Oferta	¿Cuáles son los competidores en el mercado?	Nominal	Expertos, Dueños, Estudios.	Análisis documental/Formulario de entrevistas
				¿Qué tipo de servicios crediticios brinda la competencia?	Nominal	Expertos, Dueños, Estudios.	Análisis documental/Formulario de entrevistas

			¿Cuántos clientes se estima tiene la competencia?	Nominal	Expertos, Dueños, Estudios.	Análisis documental/Formulario de entrevistas/encuestas
			¿Cuál será la oferta del proyecto en el mercado?	Nominal	Expertos, Dueños, Estudios.	Análisis documental/Formulario de entrevistas/encuestas
		Demanda	¿Quiénes serán los clientes del proyecto?	Nominal	Pobladores, Empresas	Encuesta/Formulario de entrevistas.
			¿Cuáles son las necesidades crediticias de los clientes?	Nominal	Pobladores, Empresas	Encuesta/Formulario de entrevistas.
			¿En cuánto se estiman las necesidades crediticias?	Nominal	Pobladores, Empresas	Encuesta/Formulario de entrevistas.
			¿Qué tipo de empresa es la que más demanda el servicio crediticio?	Nominal	Empresas	Encuesta/Formulario de entrevistas.
		Tarifas	¿Cuáles son las condiciones financieras de los créditos en el mercado?	Nominal	Empresas competidoras	Entrevista

			Comercialización	¿Cuáles serán las estrategias de comercialización para la penetración de mercado?	Nominal	Empresas de Ocotal y Dueños	Encuesta/Formulario de entrevistas.
	Estudio Técnico	Tamaño del proyecto	¿Cuántas colocaciones y montos crediticios se estiman realizar al año?	Nominal	Pobladores, Empresas	Encuesta	
		Proceso de servicio	¿Cuáles son los procesos fundamentales en una micro-financiera?	Nominal	Consulta a Especialista/Investigación WEB	Formulario de entrevista	
		Tecnología	¿Qué equipos serán necesarios para el establecimiento de la nueva sucursal?	Nominal	Consulta a Especialista/Investigación WEB	Formulario de entrevista	
		Localización	¿Cuál será la ubicación óptima del local?	Nominal	Población, Empresas, Expertos y Entidades Financieras	Encuesta/Formulario de entrevistas.	
		Ingeniería	¿Cómo se acondicionará el local donde estará la empresa?	Nominal	Consulta a Especialista/Investigación WEB	Formulario de entrevista	

		Organización	¿Cuántos empleados laborarán en esta nueva sucursal?	Nominal	Consulta a Especialista/Investigación WEB	Formulario de entrevista
			¿Qué mobiliario se requerirá para el establecimiento de la sucursal?	Nominal	Consulta a Especialista/Investigación WEB	Formulario de entrevista
		Legal	¿Qué trámites legales se deben cumplir para establecer la empresa?	Nominal	Consulta a Especialista/Investigación WEB	Formulario de entrevista
	Estudio Financiero	Inversión	¿Cuál será la inversión fija para el proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
			¿Cuál será la inversión diferida para el proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
			¿Cuál es el valor del capital de trabajo requerido para este proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
		Punto de Equilibrio	¿Cuál es el punto de equilibrio para esta inversión?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
		VAN	¿Cuáles serán los costos totales del proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables

			¿Cuáles serán los ingresos totales del proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
		TIR	¿Cuál será la tasa interna de retorno del proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
			¿Será rentable el proyecto?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables
		Periodo de recuperación del capital	¿En cuánto tiempo se recuperará el capital invertido?	Razón	Flujos Financieros	Cálculos contables

Fuente: Los autores.

Anexo No. 6. Estimación con tasa de interés del 40%.

Resultados del cálculo

Plazo en meses:	12
Tasa de interés anual:	40%
Monto a financiar:	929.00
Pago mensual:	95.20

Tabla de amortización

Mes	Cuota mensual	Intereses del periodo	Cuota de amortización	Balance
1	95.20	30.97	64.23	864.77
2	95.20	28.83	66.37	798.40
3	95.20	26.61	68.58	729.82
4	95.20	24.33	70.87	658.95
5	95.20	21.96	73.23	585.72
6	95.20	19.52	75.67	510.05
7	95.20	17.00	78.19	431.85
8	95.20	14.40	80.80	351.05
9	95.20	11.70	83.49	267.56
10	95.20	8.92	86.28	181.28
11	95.20	6.04	89.15	92.13
12	95.20	3.07	92.13	0.0

Fuente: Los autores.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Baca Urbina, Gabriel (2001). *Evaluación de Proyectos. (Cuarta Edición)*.DF, México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Pearson Educación: Colombia.

Castellanos, Julio (Diciembre 2015). *KENQ. Development Consulting*.

De Franco, Mario. 2010. Determinantes de la Cartera Mala en el Mercado de Microfinanzas de Nicaragua. *Recuperado por Outlook de Denis Antonio Alemán Casco – Gerente General de FUNDENUSE*.

Fontaine, Ernesto (2008). *Evaluación de Social de Proyectos. (Decima tercera edición)* Naucalpan de Juárez, Estado de México: Ediciones Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Fundación para la Promoción del Desarrollo Local, PRODEL. *Estudio del Sector de Microfinanzas, Nicaragua – Centroamérica 06-09-2016. Autores: Comisión de Microfinanzas de PRODEL: Marlon Olivas Altamirano, Raúl Lacayo Solórzano y Mario Rodríguez. Recuperado por Outlook de Denis Antonio Alemán Casco – Gerente General de FUNDENUSE*.

Giménez Montiel Gilberto (2016). *Andamios. Revista de Investigación Social. Distrito Federal, México*.

Jensen Castañeda. Reiner (2005). *Ensayo las hipótesis de Factibilidad. México*.

León, Carlos (Enero 2007). *Evaluación de Inversiones un enfoque privado y social. (Décima tercera edición)* Naucalpan de Juárez, Estado de México: Ediciones Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Muestreo no probabilístico - Universo Formulas

www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico

MICRORATE. *Sostenibilidad con responsabilidad – sector microfinanciero en américa latina, enero 2017. Recuperado por Outlook de Denis Antonio Alemán Casco – Gerente General de FUNDENUSE*

Norma sobre los requisitos para el registro de instituciones financieras intermediarias de Microfinanzas, en el registro nacional de instituciones... financieras. CONAMI-(Septiembre 2012). *Publicado en La Gaceta No. 211 del 5 de noviembre del 2012.*

REDCAMIF, *boletín Microfinanciera número 7 de Centroamérica y el Caribe con cifras diciembre 2016. Recuperado por Outlook de Denis Antonio Alemán Casco – Gerente General de FUNDENUSE.*

Regina Silva, consultora independiente, 13-01-2014. *Diagnóstico de salario 2013 en el sector de las Microfinanzas en Nicaragua. Recuperado por Outlook de Denis Antonio Alemán Casco – Gerente General de FUNDENUSE.*

Urcuyo Rodrigo, febrero 2011, *Microfinanzas y Pobreza en Nicaragua, 2013. Recuperado por Outlook de Denis Antonio Alemán Casco – Gerente General de FUNDENUSE.*