



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
OFICINA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MÁSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Análisis del Impacto Económico y Financiero de la Empresa D'IMPACTO S.A. a través del
Otorgamiento de Crédito a 420 Clientes en el Año 2023 para Diagnosticar la Situación
Institucional en el Departamento de Matagalpa.**

Elaborado por:

Lic. Bayardo José Rodríguez Flores

Tutor de Tesis:

Lic. Isa Raquel Zeledón Rivers, M.Sc.

Managua, Nicaragua, diciembre de 2024

AGRADECIMIENTO

Agradecido con Dios por la sabiduría, conocimiento e inteligencia brindada en todo el proceso de la Maestría, mi familia, maestros, tutores, juntos logramos este paso importante en mi vida profesional. Cada uno de ustedes han contribuido a mi fortaleza y ánimo de una manera u otra. Gracias por ser mi punto de apoyo, mi equipo de motivación. Extiendo mi gratitud al personal de la Universidad Nacional de Ingeniería, son una familia esmerada en atender al mundo universitario de la mejor manera posible.

***A ti, Dios de mis padres, te alabo y te doy gracias. Me has dado sabiduría y poder, me has dado a conocer lo que te pedimos, ¡me has dado a conocer el sueño del rey!
(Daniel 2:23)***

Bayardo José Rodríguez Flores

DEDICATORIA

Mi dedicatoria especial, es en memoria a mis Padres (q. e. p. d), desde mi niñez soñaban verme triunfar en mi vida profesional y laboral, lucharon arduamente en tiempos difíciles, dieron todo para que llegara a la cima en mi vida, Mamá y Papá desde los más profundo de mi corazón agradezco el gesto de amor incondicional que dieron hasta que partieron a los brazos de nuestro Dios, hoy son mis ángeles que me acompañan, acá estoy escribiendo estas líneas con tristeza porque no están conmigo y alegría porque estoy seguro que hoy se sintieran orgullosos de este triunfo.

Bayardo José Rodríguez Flores

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis, titulada *"Análisis del impacto económico y financiero de la empresa D'IMPACTO S.A. mediante el otorgamiento de crédito a 420 clientes en el año 2023, para diagnosticar la situación institucional en el departamento de Matagalpa,"* tiene como objetivo evaluar la rentabilidad, viabilidad y sostenibilidad de las operaciones de la empresa en el sector de microfinanzas. D'IMPACTO S.A., ubicada en la región norte de Nicaragua, se especializa en la oferta de microcréditos para pequeños negocios en la ciudad de Matagalpa y sus alrededores. La investigación examina cómo la estructura financiera y el desempeño económico de la empresa están vinculados al éxito de sus operaciones de crédito, proporcionando un diagnóstico integral de la situación actual.

Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los principales indicadores financieros, utilizando datos de los estados financieros de 2023. Se proyectaron los flujos de caja de los próximos tres años (2024-2026), tanto en un escenario base, escenario pesimista y escenario optimista donde se implementan mejoras en la experiencia del cliente. En este análisis se emplearon diferentes herramientas financieras, como el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), para medir la rentabilidad y el riesgo inherente a cada escenario. El estudio incluye una evaluación detallada de los beneficios que podría generar una mejora en la satisfacción de los clientes, destacando la importancia de implementar estrategias de experiencia del cliente como un componente clave para la sostenibilidad a largo plazo.

La investigación muestra que la empresa presenta una estructura financiera sólida con ingresos principalmente derivados de intereses corrientes y moratorios. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, especialmente en cuanto a la gestión de la cartera de crédito y la reducción de los niveles de insatisfacción de los clientes, que actualmente se sitúan en un 31.2%. Este aspecto ha sido tratado en el análisis de sensibilidad, que proyecta una reducción del capital en riesgo si se implementan mejoras en la experiencia del cliente.

Los resultados del análisis sugieren que, en un escenario base, D'IMPACTO S.A. continuará generando utilidades netas estables en los próximos tres años. Sin embargo, un escenario optimista, donde se realicen inversiones en mejorar la experiencia del cliente y reducir la insatisfacción, incrementaría significativamente las utilidades y reduciría el capital en riesgo. Por el contrario, un escenario pesimista, que contempla un aumento en los gastos operativos debido a la inflación y a un incremento en las tasas de interés, reduciría la rentabilidad, aunque la empresa seguiría siendo viable.

Las conclusiones del estudio destacan la importancia de diversificar los productos financieros, mejorar la eficiencia operativa, y fortalecer las políticas de experiencia del cliente. Se recomienda que D'IMPACTO S.A. continúe con su enfoque en la inclusión financiera, pero que también invierta en tecnología y formación del personal para asegurar que su capacidad de otorgar crédito siga siendo competitiva. Además, se sugiere que la empresa elabore planes de contingencia ante posibles cambios regulatorios y mantenga un monitoreo constante de los riesgos macroeconómicos.

Este análisis proporciona a D'IMPACTO S.A. una guía clara para la toma de decisiones estratégicas y financieras, posicionándola para seguir creciendo en un entorno competitivo mientras mejora su impacto social y económico en la región.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTE	3
III.	JUSTIFICACIÓN	6
IV.	OBJETIVOS	7
	4.1 Objetivo General	7
	4.2 Objetivos Específicos.....	7
V.	MARCO TEÓRICO	8
	5.1 Análisis Financiero	8
	5.2 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas	9
	5.3 Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI)	10
	5.4 Crédito Comercial	11
	5.4.1 Definición de Crédito.....	11
	5.4.2 Mercado Crediticio	11
	5.4.3 Comercio Crediticio.....	11
	5.5 Importancia del Crédito	12
	5.6 Funciones del Área de Crédito.....	12
	5.6.1 Disponibilidad de Créditos.....	13
	5.6.2 Análisis Financiero del Solicitante	13
	5.6.3 Políticas de Cobranza	14
	5.7 Debilidades en las MIPYMES	14
	5.8 Riesgos Crediticio y Financiero	15
	5.8.1 Riesgo de Mercado	15
	5.8.2 Riesgo de Crédito	16
	5.8.3 Riesgo de Liquidez.....	16
	5.8.4 Riesgo Operacional.....	16
	5.8.5 Riesgo Legal.....	17
	5.8.6 Riesgo Económico	17

5.9 Indicadores Financieros Clave	17
5.9.1 Razón de Liquidez	18
5.9.2 Razón de Rentabilidad	18
5.9.3 Razón de Endeudamiento	18
5.9.4 Rotación de Activos	18
5.10 Gestión del Riesgo Financiero	19
5.10.1 Técnicas de Cobertura (Hedging)	19
5.10.2 Diversificación	19
5.10.3 Contingencia y Planificación de Emergencia	19
5.11 Educación Financiera	20
VI. ESTUDIO DE MERCADO	20
6.1 Análisis de la Demanda de Microcréditos en Matagalpa	20
6.2 Perfil del cliente objetivo	20
6.3 Datos históricos de demanda	21
6.4 Competencia	21
6.5 Demanda potencial	21
6.6 Proyecciones futuras	22
6.7 Segmentación	22
6.8 Análisis de la Oferta	24
6.8.1 Descripción de los productos y servicios ofrecidos	24
6.8.2 Capacidad de la oferta	24
6.8.3 Cobertura geográfica	25
6.8.4 Estrategia de distribución y comercialización	25
6.8.5 Niveles de competencia	26
6.8.6 Factores de ingresos y gastos	26
6.8.7 Capacidades tecnológicas y operativas	26
6.8.8 Proyección de la oferta futura	26

VII. DISEÑO METODOLÓGICO	27
7.1 Determinación del Tamaño de la Muestra	27
7.2 Resultado de la encuesta realizada	28
7.2.1 Nivel de Satisfacción General	28
7.2.2 Accesibilidad y Facilidad del Proceso	28
7.2.3 Impacto en el Negocio	28
7.2.4 Diversidad de Sectores Económicos	28
7.2.5 Estabilidad de los Negocios	29
7.2.6 Perfil del Cliente	29
7.2.7 Cumplimiento del Plan de Inversión	29
7.2.8 Net Promoter Score (NPS).....	29
7.2.9 Fuentes de Empleo Generadas	29
7.2.10 Ahorro y Formalidad.....	30
7.2.11 Barreras al Crecimiento.....	30
VIII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	30
8.1 Presencia en Redes Sociales y Página Web	30
8.2 Estudio Técnico	32
8.2.1 Declaración estratégica.....	32
8.2.1.1 Misión	32
8.2.1.2 Visión	32
8.2.1.3 Valores.....	32
8.3 Análisis FODA.....	33
8.4 Estrategias MAFE	34
8.5 Flujo del proceso.....	36
8.6 Requerimientos Técnicos y Materiales.....	38
8.6.1 Infraestructura Física	38
8.6.2 Equipos Tecnológicos:	38

8.6.3 Recursos Humanos:	39
8.6.4 Materiales y Suministros:	39
8.6.5 Normas y Regulaciones	40
8.7 Manual de Organización y Funciones	42
8.7.1 Descriptores de puesto	42
8.8 Plan de capacitación	52
8.9 Estudio Financiero	55
8.9.1 Balance General	55
8.9.2 Análisis Vertical Balance General	57
8.9.3 Estado de Resultados	58
8.9.4 Razones Financieras	61
8.9.5 Análisis de sensibilidad económico y financiero	63
8.9.6 Flujo de Caja Proyectado	65
8.9.7 Cálculo del VAN y TIR	66
8.9.8 Flujo de Caja Proyectado Escenario Base	66
8.9.9 Flujo de Caja Proyectado Escenario Pesimista	69
8.9.10 Flujo de Caja Proyectado Escenario Optimista	71
8.10 Análisis de Cartera de Crédito	75
8.10.1 Evaluación de Indicadores de Desempeño	78
IX. CONCLUSIONES	80
X. RECOMENDACIONES	81
XI. ANEXOS	82
XII. BIBLIOGRAFÍA	104

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis del impacto económico y financiero de la empresa D’IMPACTO, S.A., mediante el otorgamiento de crédito a 420 clientes en el año 2023, para diagnosticar la situación institucional en el departamento de Matagalpa” tiene como propósito evaluar en profundidad la rentabilidad y viabilidad de esta empresa a través de un análisis exhaustivo de su estructura de gastos, ingresos y datos financieros.

Este diagnóstico permitirá determinar cómo la intermediación de recursos financieros para microcrédito impacta tanto a los clientes como a la propia institución, proporcionando información valiosa que puede ser utilizada para fortalecer su operación y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

D’IMPACTO, S.A. una entidad privada ubicada en la ciudad de Matagalpa ha consolidado su posición como un actor clave en la intermediación financiera en la región. Esta empresa, legalmente constituida conforme a las leyes nicaragüenses (Registro No. 3502, Páginas: 189-213, Tomo: 86 Libro II Mercantil del Registro Público de Matagalpa, RUC J0310000425850), se dedica a brindar servicios de microcrédito, participando activamente en el desarrollo económico de Nicaragua. A través de su actividad, D’IMPACTO, S.A. ha logrado establecer una red de apoyo financiero que facilita el acceso al crédito para pequeños empresarios, contribuyendo así al fortalecimiento de las economías locales y regionales.

Este estudio no solo se limita a analizar el impacto inmediato del otorgamiento de crédito, sino que también aborda un espectro más amplio de la relación entre la accesibilidad al crédito y el crecimiento económico, especialmente en economías emergentes. Se revisarán estudios recientes que exploran esta relación, destacando cómo el acceso al crédito se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo económico, con un énfasis particular en las áreas rurales. La literatura especializada sugiere que el acceso adecuado al crédito puede desencadenar un crecimiento significativo en sectores que, de otro modo, estarían limitados por la falta de capital. Este trabajo también analizará estrategias implementadas por otras empresas en contextos similares, proporcionando un marco comparativo que permitirá establecer mejores prácticas y adaptar las políticas crediticias a las necesidades específicas de los microempresarios en Matagalpa.

El análisis de este estudio se basará en métodos estadísticos avanzados que permitirán explorar en detalle la correlación entre el monto del crédito otorgado y el crecimiento en los ingresos de las empresas beneficiarias. Se llevará a cabo un análisis de regresión que buscará determinar el impacto del crédito en la estabilidad financiera de estas empresas a largo plazo. La robustez de los datos se garantizará mediante la triangulación de fuentes y la validación cruzada de los resultados, asegurando que las conclusiones obtenidas sean sólidas y puedan aplicarse de manera efectiva en la planificación estratégica de la empresa.

El otorgamiento de crédito ha sido históricamente una práctica fundamental en la economía global, y a pesar de los riesgos inherentes, ha demostrado ser una herramienta poderosa para la expansión de la actividad productiva y la generación de impacto social y económico. Las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en particular, dependen en gran medida de estos recursos financieros para alcanzar sus metas, generar empleo y contribuir a la estabilidad social. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos significativos debido a la creciente competencia en la industria financiera y al riesgo crediticio, que constantemente amenaza su sostenibilidad. En este contexto, la medición y gestión de estos riesgos se vuelve crucial para mantener la estabilidad financiera de las MIPYMES.

El estudio también examinará los desafíos que enfrentan las empresas al acceder al crédito y cómo estas barreras afectan su capacidad de expansión y sostenibilidad. Se analizarán casos en los que las políticas crediticias han fallado, proponiendo recomendaciones basadas en lecciones aprendidas para evitar estos errores en el futuro. Además, se explorará la importancia de la educación financiera para los beneficiarios del crédito como un factor determinante para el éxito del programa de microcrédito. Se argumentará que una mayor educación financiera no solo ayuda a los empresarios a gestionar mejor sus recursos, sino que también fortalece la relación entre el prestatario y la entidad financiera, reduciendo así el riesgo de incumplimiento y mejorando las tasas de recuperación de los créditos.

La investigación se estructura en cuatro estudios principales: el estudio de mercado, el estudio técnico, el manual de organización y funciones, y el estudio financiero.

Cada uno de estos estudios ofrecerá una visión integral de la situación institucional de D'IMPACTO, S.A. permitiendo no solo diagnosticar el estado actual de la empresa, sino también identificar áreas clave para la mejora continua y la implementación de estrategias que potencien su crecimiento y estabilidad financiera.

Se espera concluir que la implementación de políticas de crédito más flexibles, adaptadas a las necesidades específicas de los microempresarios en Matagalpa, puede mejorar significativamente la viabilidad financiera de estas empresas. Las recomendaciones de este estudio incluirán el desarrollo de programas de educación financiera, la diversificación de productos crediticios para atender a un mercado más amplio, y la creación de un fondo de contingencia que permita mitigar los riesgos asociados con la gestión crediticia. Además, se sugiere que futuras investigaciones se centren en evaluar el impacto a largo plazo de estas políticas en la sostenibilidad de las microempresas, con el objetivo de fortalecer aún más el papel de D'IMPACTO, S.A. como catalizador del desarrollo económico en la región.

II. ANTECEDENTE

Los antecedentes de esta investigación se fundamentan en una revisión exhaustiva de estudios previos que han abordado problemáticas similares a las que enfrenta la empresa D'IMPACTO, S.A. en el contexto del otorgamiento de créditos. Estos antecedentes no solo proporcionan un marco teórico valioso, sino que también ofrecen lecciones prácticas que pueden ser aplicadas para mejorar la gestión crediticia y la estabilidad financiera de la empresa en el contexto específico de Matagalpa, Nicaragua. A través de estos estudios, es posible identificar las dificultades comunes que enfrentan las organizaciones en la administración de créditos, así como las soluciones efectivas que han sido implementadas para mitigar estos desafíos. Este marco de referencia será clave para adaptar estrategias que permitan a D'IMPACTO, S.A. optimizar sus operaciones y alcanzar sus objetivos financieros y sociales.

Análisis en el Otorgamiento de Créditos Comerciales en la Empresa Industrial Litografía Manix S.A.C. (2015-2016):

Este estudio, realizado por Alan Johnny Gonzales Vásquez en Lima, Perú, se centró en la evaluación del proceso de otorgamiento de créditos comerciales en la empresa Litografía Manix S.A.C. Durante el periodo de análisis, se examinaron los métodos y prácticas utilizadas por la empresa para gestionar el riesgo crediticio, un factor crítico en la sostenibilidad financiera de cualquier entidad que ofrezca financiamiento. Los resultados del estudio revelaron que Litografía Manix S.A.C. había desarrollado un sistema de organización y control del proceso de créditos y cobranzas que permitió manejar el riesgo crediticio de manera adecuada.

Esta organización efectiva no solo garantizó la recuperación oportuna del capital invertido, sino que también permitió identificar y mitigar los impactos económicos y financieros negativos antes de que pudieran afectar gravemente a la empresa.

El estudio es particularmente relevante para D'IMPACTO, S.A. ya que ofrece una serie de herramientas y estrategias que pueden ser adaptadas a su propio contexto.

La experiencia de Litografía Manix S.A.C. demuestra la importancia de establecer procesos claros y bien estructurados para la gestión de créditos, que incluyan tanto la evaluación rigurosa de la capacidad de pago de los clientes como la implementación de procedimientos de cobranza eficientes. Al aplicar estas lecciones, D'IMPACTO, S.A. puede mejorar significativamente su capacidad para mitigar riesgos, garantizar la recuperación oportuna del capital, y asegurar un impacto positivo en su estabilidad económica y financiera.

Propuesta para la Disminución del Riesgo en el Otorgamiento de Crédito en el Sector Salud Colombiano (Cooperativismo & Desarrollo, 2023):

El estudio conducido por Campo Elías López-Rodríguez y Judy Katherine Cruz-Linares en 2023 se enfocó en el sector salud colombiano, un ámbito que, al igual que el de las microfinanzas, está caracterizado por la necesidad de gestionar eficazmente el riesgo crediticio para asegurar la sostenibilidad financiera de las instituciones involucradas.

El estudio subrayó la importancia de alinear las políticas de crédito con las características específicas de los clientes para evitar problemas comunes como el exceso de límites de crédito, que puede llevar a problemas graves de liquidez y, eventualmente, a la insolvencia.

Los autores propusieron la implementación de políticas claras y procedimientos estandarizados en la gestión de crédito como una manera de optimizar las finanzas empresariales y reducir el riesgo crediticio. Este enfoque es de gran relevancia para D'IMPACTO, S.A. ya que las lecciones aprendidas en el sector salud pueden ser aplicadas en el contexto de las microfinanzas. Al adoptar políticas de crédito que estén estrechamente alineadas con el perfil de riesgo de sus clientes, D'IMPACTO, S.A. puede no solo reducir su exposición al riesgo, sino también mejorar la estabilidad financiera a largo plazo, asegurando que sus operaciones continúen siendo sostenibles y rentables en un entorno competitivo.

Microcréditos y su Incidencia en el Crecimiento Económico de las MIPYMES (Universidad Nacional de Loja, 2019):

Este trabajo de investigación, desarrollado por Mary Beatriz Maldonado Román, Yenny de Jesús Moreno Salazar, y Lucía Alexandra Armijos Tandazo en la Universidad Nacional de Loja, Ecuador, analizó la importancia del microcrédito en la constitución y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

El estudio abordó de manera integral cómo las políticas crediticias restrictivas en América Latina han limitado el crecimiento de las MIPYMES, un sector crucial para el desarrollo económico y social en la región. Los autores demostraron que, a pesar de su potencial para impulsar el crecimiento económico, muchas MIPYMES enfrentan barreras significativas para acceder al crédito debido a procedimientos bancarios complejos y un alto nivel de desconfianza por parte de las instituciones financieras.

Los hallazgos de este estudio son particularmente valiosos para D'IMPACTO, S.A. ya que destacan la necesidad de diseñar políticas de financiamiento inclusivas y adaptadas que promuevan el desarrollo empresarial y permitan a las MIPYMES superar las barreras que actualmente enfrentan. Al aplicar estas lecciones, D'IMPACTO, S.A. puede no solo mejorar el acceso al crédito para sus clientes, sino también fomentar un entorno económico más dinámico y resiliente en Matagalpa, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

En conjunto, estos antecedentes aportan perspectivas clave para la presente investigación al describir las variables centrales que se analizarán en el contexto de D'IMPACTO, S.A.: el análisis del otorgamiento de créditos, la mitigación del riesgo crediticio, y el impacto de los microcréditos en el desarrollo económico de las MIPYMES. Estos estudios servirán de base para evaluar los estados financieros y la cartera de crédito de D'IMPACTO, S.A. así como para determinar las tendencias e impactos económicos que permitirán la validación de los objetivos empresariales en la región de Matagalpa. La integración de estas lecciones en la estrategia de D'IMPACTO, S.A. no solo contribuirá a mejorar su desempeño financiero, sino que también fortalecerá su capacidad para cumplir con su misión de promover el desarrollo económico a través del acceso inclusivo al crédito.

III. JUSTIFICACIÓN

El análisis del impacto económico y financiero de la empresa D'IMPACTO, S.A. en el otorgamiento de crédito a 420 clientes durante el año 2023 es fundamental para diagnosticar su situación institucional en el departamento de Matagalpa. Este estudio es relevante debido a que las empresas dedicadas a la intermediación financiera enfrentan desafíos importantes en la gestión del crédito, los cuales inciden directamente en su sostenibilidad y crecimiento.

D'IMPACTO, S.A. juega un rol clave en el desarrollo socioeconómico de la región al brindar acceso a microcréditos, permitiendo que pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) obtengan financiamiento para sus actividades productivas. Sin embargo, la gestión adecuada del riesgo crediticio es esencial para asegurar la estabilidad financiera tanto de la empresa como de sus clientes.

El presente trabajo justifica su importancia al proporcionar un análisis integral que abarca el estudio de mercado, el estudio técnico, el manual de organización y funciones, y el estudio financiero. Estos componentes permiten identificar las principales áreas de mejora en la administración de los créditos otorgados y ofrecen una visión clara sobre el retorno de capital y los impactos financieros para los clientes y la empresa.

Además, esta investigación contribuirá a la empresa D'IMPACTO, S.A. al diseñar estrategias efectivas para mitigar riesgos, optimizar la rentabilidad y fortalecer la relación con sus clientes. Los resultados serán útiles para tomar decisiones informadas sobre políticas crediticias, gestión de la cartera de créditos y evaluación de la rentabilidad futura, lo que favorecerá la consolidación de la empresa en el mercado financiero local.

Finalmente, este estudio también tiene una relevancia académica y práctica, ya que aportará nuevas perspectivas sobre la gestión del microcrédito en un contexto de alta competencia financiera y limitado acceso a recursos en el sector de las MIPYMES. Los hallazgos servirán como referencia para futuras investigaciones y para otras instituciones que busquen mejorar sus modelos de otorgamiento de crédito.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- ✓ Analizar el impacto económico y financiero de la empresa D'IMPACTO, S.A. mediante el otorgamiento de crédito a 420 clientes en el año 2023, con el propósito de diagnosticar la situación institucional en el departamento de Matagalpa.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar la efectividad de la Empresa D'IMPACTO, S.A. en cuanto a su capacidad para satisfacer las necesidades de financiamiento de los microempresarios, identificando las áreas de éxito y las oportunidades de mejora en el servicio.
- ✓ Analizar la viabilidad y capacidad financiera de la Empresa D'IMPACTO, S.A. para determinar su estabilidad económica actual y su capacidad para ofrecer nuevos productos financieros, evaluando el impacto en su crecimiento y sostenibilidad.

- ✓ Examinar el potencial de las inversiones financieras de la Empresa D'IMPACTO, S.A. a través del estudio del mercado y la competencia, así como evaluar el alcance de la educación financiera proporcionada a los clientes y su influencia en la toma de decisiones financieras.
- ✓ Estudiar los gastos e ingresos asociados a los créditos otorgados por D'IMPACTO, S.A. para identificar las fuentes de rentabilidad y los gastos operativos, con el fin de optimizar la gestión financiera y mejorar la rentabilidad de los productos crediticios.

V. MARCO TEÓRICO

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de una empresa para adaptarse y responder a los cambios del mercado es crucial para su supervivencia y crecimiento. Los gerentes enfrentan la necesidad constante de tomar decisiones estratégicas informadas y oportunas, lo cual requiere un profundo conocimiento de las herramientas financieras y de gestión. Estas herramientas permiten a los gerentes evaluar y optimizar el uso de los recursos disponibles, mejorar la productividad, y alcanzar los objetivos estratégicos con eficiencia. En este contexto, la comprensión de los fundamentos teóricos y prácticos del análisis financiero y la gestión del riesgo es esencial para la toma de decisiones que aseguren la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

5.1 Análisis Financiero

El análisis financiero es una disciplina clave dentro de la gestión empresarial que se enfoca en la evaluación del desempeño económico y financiero de una empresa a través del estudio detallado de sus estados financieros. Este proceso permite a los gerentes y a los inversionistas diagnosticar la situación actual de la empresa, identificar tendencias futuras, y tomar decisiones estratégicas basadas en datos objetivos.

Según Hernández (2005), el análisis financiero utiliza una variedad de técnicas y herramientas para interpretar la información contenida en los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

Estas herramientas incluyen el análisis de ratios financieros, que proporciona indicadores clave sobre la rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa de la empresa. Brigham y Houston (2006) subrayan que el análisis financiero es fundamental para prever el impacto de decisiones estratégicas, tales como cambios en las políticas de crédito, ajustes en las políticas de precios, o expansiones geográficas. Rubio (2007) añade que este proceso no solo se limita a la revisión de los estados financieros, sino que también implica la generación de medidas y relaciones financieras que son útiles para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Además, el análisis financiero abarca el análisis horizontal y vertical de los estados financieros. El análisis horizontal compara los estados financieros a lo largo del tiempo para identificar tendencias y patrones de crecimiento o declive, mientras que el análisis vertical examina la estructura interna de los estados financieros, asignando porcentajes a cada componente en relación con una partida base, como el total de activos o ventas. Estos enfoques complementarios ofrecen una visión integral del desempeño financiero de la empresa.

5.2 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas

La Ley 769, conocida como la Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, es una legislación clave en Nicaragua que establece un marco normativo para la operación de las instituciones de microfinanzas (IMF). Esta ley tiene como objetivo principal promover el acceso a servicios financieros para los sectores de bajos ingresos, estimulando así el desarrollo económico y social en las regiones más necesitadas del país. La ley establece los requisitos para el registro, autorización, funcionamiento y supervisión de las IMF, asegurando que estas instituciones operen con transparencia, eficiencia y responsabilidad social.

Uno de los aspectos más importantes de la Ley 769 es su enfoque en la protección del usuario de servicios financieros. La ley exige que las IMF proporcionen información clara y completa sobre las condiciones de los productos financieros que ofrecen, incluidas las tasas de interés, comisiones, plazos, y penalidades.

Esto es crucial para garantizar que los clientes, muchos de los cuales pueden tener un bajo nivel de educación financiera, comprendan plenamente las obligaciones que están asumiendo.

Además, la ley promueve la inclusión financiera mediante el incentivo a la creación de productos y servicios que respondan a las necesidades específicas de las comunidades desatendidas. Esto incluye no solo productos de crédito, sino también servicios de ahorro, seguros y transferencias, que son esenciales para la construcción de una base financiera sólida para las familias y microempresarios en las zonas rurales.

5.3 Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI)

La Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) es el organismo encargado de regular y supervisar el sector de microfinanzas en Nicaragua, en cumplimiento con lo establecido por la Ley 769. La misión de CONAMI es garantizar que las instituciones de microfinanzas operen de manera eficiente, ética y sostenible, promoviendo al mismo tiempo la inclusión financiera y el bienestar social de sus clientes.

CONAMI desarrolla una serie de normativas que buscan fortalecer la transparencia en las operaciones de las IMF, la protección de los usuarios de servicios financieros, y la gestión del riesgo crediticio. Estas normativas incluyen requisitos para la divulgación de información, la implementación de prácticas de gobierno corporativo, y la adopción de políticas para la gestión del riesgo social. La supervisión de CONAMI asegura que las IMF mantengan estándares elevados de desempeño financiero y social, lo que es esencial para la estabilidad y crecimiento del sector.

Además, CONAMI desempeña un papel crucial en la promoción de la educación financiera entre los usuarios de microfinanzas. Reconociendo que muchos de los clientes de las IMF provienen de sectores vulnerables con un bajo nivel de educación financiera, CONAMI impulsa iniciativas que buscan mejorar la capacidad de estos clientes para tomar decisiones financieras informadas. Estas iniciativas incluyen programas de capacitación y recursos educativos que ayudan a los usuarios a comprender mejor los productos financieros y a gestionar su dinero de manera más efectiva.

5.4 Crédito Comercial

5.4.1 Definición de Crédito

El crédito es una herramienta financiera que permite a los individuos y empresas obtener recursos financieros bajo la promesa de reembolso en una fecha futura. Según Ellerger (2002), el proceso de concesión de crédito requiere un análisis exhaustivo del prestatario, que incluye la evaluación de su capacidad de pago, historial crediticio, y solvencia.

Este análisis es fundamental para minimizar el riesgo de impago y asegurar que el prestatario podrá cumplir con sus obligaciones contractuales.

5.4.2 Mercado Crediticio

El mercado crediticio está influenciado por una serie de factores macroeconómicos y microeconómicos que determinan la oferta y demanda de crédito. Entre estos factores se incluyen las políticas monetarias, las tasas de interés, la inflación, y la estabilidad económica. Además, la competencia entre las instituciones financieras para captar clientes influye en las condiciones bajo las cuales se otorgan los créditos, como las tasas de interés y los plazos de reembolso (BCRP, 2002). Un mercado crediticio eficiente y competitivo es crucial para el desarrollo económico, ya que facilita el acceso al financiamiento necesario para la inversión y el crecimiento empresarial.

5.4.3 Comercio Crediticio

El comercio crediticio se refiere al uso del crédito como medio para facilitar transacciones comerciales. En este contexto, los proveedores otorgan crédito a sus clientes para la compra de productos y servicios, con un plazo de pago diferido. Este tipo de crédito es común en el comercio al por mayor y entre empresas, donde las relaciones de confianza permiten a los proveedores extender financiamiento a sus clientes. Sin embargo, el comercio crediticio también conlleva riesgos, especialmente en mercados volátiles o en situaciones donde los clientes enfrentan dificultades financieras, lo que puede resultar en incumplimientos y la necesidad de acciones legales para recuperar las deudas (Ellerger, 2002).

5.5 Importancia del Crédito

El crédito juega un papel fundamental en el desarrollo económico, ya que permite a las empresas y a los individuos acceder a los recursos financieros necesarios para invertir, expandir operaciones, y mejorar su calidad de vida. Según Ellerger (2002), una política crediticia eficaz es esencial para el crecimiento de las ventas, la inversión productiva y la minimización de pérdidas.

El acceso al crédito permite a las empresas financiar la adquisición de activos, cubrir necesidades de capital de trabajo, y aprovechar oportunidades de negocio que de otro modo no estarían disponibles. Además, el crédito es un motor clave para la reactivación económica en tiempos de crisis. Durante periodos de recesión o desaceleración económica, el acceso al crédito puede ayudar a las empresas a mantener sus operaciones y evitar cierres, lo que a su vez contribuye a la estabilidad económica general. Cantú (2004) y Boscán (2005) destacan que la gestión del crédito debe incluir la identificación precisa de los riesgos asociados, un análisis detallado de la capacidad de pago de los prestatarios, y la implementación de mecanismos efectivos de cobranza para garantizar la recuperación del capital prestado.

5.6 Funciones del Área de Crédito

El Área de Crédito es el órgano que se encarga de la administración de riesgo integral de la empresa, conformado por especialistas que manejan la dirección empresarial, la administración de riesgos, tesorería y asesoría jurídica. Vela por la toma de decisiones adecuadas que permitan alcanzar el cumplimiento de la misión institucional. Esta instancia es la máxima autoridad en materia de crédito. Analiza la viabilidad de las solicitudes de crédito y asumirá la responsabilidad por ellos.

El Área de crédito de la empresa **D'IMPACTO, S.A.** tiene como objetivo principal maximizar la liquidez de la empresa. Para ello, realiza las siguientes funciones:

- **Evaluar la solvencia de los clientes:** Analiza la situación económica y financiera de los clientes, así como su capacidad jurídica.

- **Establecer condiciones de crédito:** Concede créditos ajustado a la Política de Crédito; directriz para las tomas de decisiones.
- **Monitorear los plazos de pago:** Vigila que los clientes cumplan con los plazos de pago.
- **Negociar las condiciones de pago:** Ajusta las cuotas de los pagos adeudados sin perjudicar a los clientes.
- **Recuperar los pagos vencidos:** Toma medidas para que los clientes cancelen sus deudas, implementando la Política de Cobranza.
- **Definir la política de crédito y cobranza:** Establece las líneas de actuación, principios básicos y política de riesgos.
- **Supervisar la gestión de cobranza:** Asigna cartera a los Asesores de Crédito y realiza seguimiento de los indicadores de evaluación de gestión.
- **Colaborar con otros departamentos:** Mantiene una comunicación continua con los departamentos de Contabilidad, Finanzas y Legal.

5.6.1 Disponibilidad de Créditos

Una de las principales funciones del área de créditos es garantizar que los clientes tengan acceso a financiamiento adecuado y en condiciones favorables. Esto implica la evaluación continua de las políticas de crédito para asegurar que sean competitivas y atractivas para los clientes, al mismo tiempo que se minimizan los riesgos para la empresa. La disponibilidad de créditos adecuados permite a las empresas financiar sus operaciones, invertir en crecimiento y mejorar su competitividad en el mercado.

5.6.2 Análisis Financiero del Solicitante

El análisis financiero del solicitante es un proceso crítico en la gestión del crédito, ya que determina la viabilidad del préstamo solicitado. Este análisis incluye la evaluación del balance general del solicitante, su estado de resultados, y su flujo de caja. Además, se consideran factores cualitativos como la reputación del solicitante, su experiencia en el negocio, y la situación del mercado en el que opera. Un análisis financiero riguroso reduce el riesgo de impago y asegura que el crédito se otorga a clientes que tienen la capacidad de cumplir con sus obligaciones.

5.6.3 Políticas de Cobranza

La implementación de políticas de cobranza efectivas es esencial para la recuperación de los créditos otorgados y la minimización de las pérdidas por incumplimiento. Estas políticas deben incluir procedimientos claros para la gestión de cuentas morosas, estrategias para la negociación con deudores en dificultades, y mecanismos para la reestructuración de deudas cuando sea necesario. Además, las políticas de cobranza deben ser flexibles para adaptarse a las circunstancias individuales de los clientes, pero firmes en la aplicación de las condiciones del crédito. La efectividad de la cobranza no solo impacta la liquidez de la empresa, sino que también influye en la percepción de los clientes sobre la seriedad y profesionalismo de la entidad crediticia.

5.7 Debilidades en las MIPYMES

Las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico, pero enfrentan múltiples desafíos que limitan su capacidad para competir en mercados más amplios y acceder a financiamiento adecuado. Según Beltrán et al. (2004) y Chávez, Avellaneda & Pérez (2004), las debilidades estructurales de las MIPYMES incluyen la falta de planificación estratégica, gestión administrativa informal, y dificultades para acceder al crédito. La falta de planificación a largo plazo y la carencia de estrategias claras pueden llevar a decisiones financieras reactivas y descoordinadas, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Otro desafío significativo para las MIPYMES es el acceso limitado a fuentes de financiamiento. Las instituciones financieras tradicionales a menudo perciben a las MIPYMES como clientes de alto riesgo debido a su tamaño, la informalidad en su gestión, y la falta de garantías sólidas. Esto limita su capacidad para invertir en tecnología, capital de trabajo, y expansión, lo que a su vez afecta su crecimiento y competitividad. Además, la gestión financiera informal y la falta de control sobre las operaciones internas pueden resultar en ineficiencias y pérdidas innecesarias.

5.8 Riesgos Crediticio y Financiero

La gestión del riesgo crediticio es una práctica que busca reducir las pérdidas que se pueden generar por el impago de deudas. Para ello, se evalúa el riesgo de los usuarios del servicio, considerando aspectos como su comportamiento de pago y su capacidad de pago. La gestión del riesgo crediticio es importante para la empresa D'IMPACTO, S.A. porque le permite:

- Minimizar el riesgo de impagos y las pérdidas financieras.
- Tomar decisiones informadas sobre la aprobación o rechazo de una solicitud de crédito.
- Establecer condiciones y términos adecuados para el préstamo.
- Mantener la estabilidad de su cartera de préstamos.

Estrategias implementadas para gestionar el riesgo crediticio:

- Identificar la fuente del riesgo.
- Definir sus variables principales.
- Medir y modelar el riesgo.
- Diseñar una cobertura para controlar el riesgo.
- Usar instrumentos financieros derivados.

D'IMPACTO, S.A. cumple con la Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio, que establece las disposiciones mínimas para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito.

5.8.1 Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado se refiere a la posibilidad de que una empresa experimente pérdidas debido a cambios adversos en los precios de los activos y pasivos financieros. Esto incluye la exposición a fluctuaciones en las tasas de interés, las tasas de cambio, y los precios de las materias primas. Las empresas que operan en mercados volátiles o que dependen de insumos cuyo precio está sujeto a variaciones significativas son particularmente vulnerables a este tipo de riesgo.

5.8.2 Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito se refiere a la posibilidad de que un prestatario no cumpla con sus obligaciones de pago, lo que resulta en una pérdida para el prestamista. Este riesgo es crítico en el contexto de las microfinanzas, donde los prestatarios a menudo tienen perfiles de riesgo más altos debido a la falta de historial crediticio y garantías suficientes. La gestión efectiva del riesgo de crédito implica una evaluación exhaustiva de la capacidad y voluntad de pago del prestatario, el monitoreo continuo de su situación financiera, y la implementación de políticas de mitigación como la diversificación de la cartera de créditos y la provisión para cuentas incobrables.

5.8.3 Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de que una empresa no pueda cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo debido a la falta de liquidez. Este riesgo puede surgir si la empresa no tiene suficientes activos líquidos o si enfrenta dificultades para obtener financiamiento en el mercado. Las empresas con flujos de caja irregulares o que dependen en gran medida de la financiación externa son particularmente vulnerables a este tipo de riesgo. La gestión del riesgo de liquidez implica la planificación cuidadosa del flujo de caja, la mantención de reservas de liquidez adecuadas, y la diversificación de las fuentes de financiamiento.

5.8.4 Riesgo Operacional

El riesgo operacional se refiere a las pérdidas potenciales que resultan de fallos en los sistemas internos, errores humanos, o fallos administrativos. Este tipo de riesgo puede manifestarse en la forma de errores en la administración de créditos, fallas en los sistemas de información, o problemas con la infraestructura tecnológica. La mitigación del riesgo operacional implica la implementación de controles internos sólidos, la capacitación continua del personal, y la inversión en tecnología adecuada para garantizar la eficiencia y seguridad de las operaciones.

5.8.5 Riesgo Legal

El riesgo legal se refiere a la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas debido a la imposibilidad de hacer cumplir un contrato o debido a litigios legales. En el contexto de las microfinanzas, este riesgo puede surgir si los contratos de crédito no están bien redactados, si no se cumplen las normativas legales aplicables, o si se enfrenta a demandas por prácticas comerciales injustas. Las empresas deben asegurarse de que todos los contratos y acuerdos estén en conformidad con la ley y que sus operaciones se realicen dentro de un marco legal seguro.

5.8.6 Riesgo Económico

El riesgo económico se refiere a la posibilidad de que una empresa pierda su ventaja competitiva debido a cambios en el entorno macroeconómico, como fluctuaciones en el tipo de cambio, inflación, o recesión económica. Este tipo de riesgo es particularmente relevante en economías emergentes, donde los cambios económicos pueden ser más abruptos y menos predecibles. Las empresas deben estar preparadas para ajustar sus estrategias en respuesta a cambios en el entorno económico para mitigar este riesgo. Esto puede incluir la diversificación de mercados, la reducción de gastos, y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

5.9 Indicadores Financieros Clave

En la gestión financiera, los indicadores financieros juegan un papel fundamental al proporcionar una visión clara y cuantificable del desempeño financiero de la empresa. Estos indicadores permiten a los gerentes, inversionistas y otros interesados evaluar la salud financiera de la empresa, identificar áreas problemáticas y tomar decisiones informadas. Algunos de los indicadores financieros más utilizados incluyen:

5.9.1 Razón de Liquidez

Este indicador mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando sus activos líquidos. La razón corriente (current ratio) y la prueba ácida (quick ratio) son ejemplos de razones de liquidez que proporcionan información sobre la solvencia a corto plazo de la empresa.

5.9.2 Razón de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, como el margen de utilidad neta, el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE), miden la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con sus ventas, activos y patrimonio. Estos indicadores son esenciales para evaluar la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para generar valor para sus accionistas.

5.9.3 Razón de Endeudamiento

Este indicador mide el grado en que la empresa está financiada por deuda en comparación con su capital propio. La razón de endeudamiento (debt-to-equity ratio) es un indicador clave de la estructura de capital de la empresa y su capacidad para asumir nuevas deudas. Un nivel de endeudamiento elevado puede aumentar el riesgo financiero, especialmente en periodos de volatilidad económica.

5.9.4 Rotación de Activos

La rotación de activos mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Un alto índice de rotación de activos indica que la empresa está utilizando eficientemente sus recursos para generar ingresos, lo que es un signo de una buena gestión operativa.

5.10 Gestión del Riesgo Financiero

La gestión del riesgo financiero es una disciplina clave en la administración empresarial que se centra en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos que pueden afectar la estabilidad financiera de la empresa. Una gestión eficaz del riesgo financiero implica el uso de técnicas y herramientas avanzadas para prever y mitigar el impacto de los riesgos financieros, incluidos el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operacional, riesgo legal y riesgo económico.

5.10.1 Técnicas de Cobertura (Hedging)

Una estrategia común en la gestión del riesgo de mercado es el uso de instrumentos de cobertura, como futuros, opciones y swaps, para protegerse contra las fluctuaciones adversas en los precios de los activos financieros o las tasas de cambio. Estas técnicas permiten a las empresas limitar su exposición a la volatilidad del mercado.

5.10.2 Diversificación

La diversificación es una estrategia clave en la gestión del riesgo de crédito y riesgo de liquidez. Al diversificar su cartera de inversiones o clientes, una empresa puede reducir su exposición a cualquier fuente particular de riesgo. La diversificación geográfica, de productos y de clientes puede ayudar a mitigar el impacto de cambios económicos adversos en una región o sector específico.

5.10.3 Contingencia y Planificación de Emergencia

La creación de fondos de contingencia y la planificación de emergencias son cruciales para la gestión del riesgo de liquidez y riesgo económico. Estos planes aseguran que la empresa pueda acceder a liquidez adicional en tiempos de crisis y pueda continuar operando incluso en condiciones económicas adversas.

5.11 Educación Financiera

La educación financiera es un factor crítico en la eficacia de los programas de microfinanzas. Los clientes de microfinanzas, a menudo provenientes de sectores vulnerables con bajo nivel educativo, se benefician enormemente de programas de educación financiera que les enseñan a gestionar su dinero, comprender los términos de los productos financieros, y planificar para el futuro. La educación financiera no solo mejora la capacidad de los prestatarios para gestionar eficazmente su crédito y realizar inversiones acertadas, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones de microfinanzas al fortalecer la relación con los clientes y fomentar un uso responsable del crédito.

VI. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 Análisis de la Demanda de Microcréditos en Matagalpa

El microcrédito ofrecido está dirigido a personas con negocios activos que necesitan capital de trabajo para invertir. Este capital mejora la capacidad de enfrentar situaciones imprevistas, asegurando la continuidad de las operaciones y fortaleciendo la relación con los clientes. Los factores diferenciadores de este producto frente a la competencia son los tiempos rápidos de respuesta, la flexibilidad en la determinación del monto basado en un análisis simple de capacidad de pago, y un servicio al cliente de calidad por parte del equipo.

6.2 Perfil del cliente objetivo

El segmento de clientes está compuesto por microempresarios en Matagalpa con negocios como librerías, tiendas, pulperías, tortillerías, y fritangas. Estos emprendedores requieren microcréditos para invertir en sus operaciones, especialmente durante temporadas clave como el inicio del año escolar, el Día de las Madres, Fiestas Patrias, y la temporada navideña.

6.3 Datos históricos de demanda

En los últimos 2 años, se han atendido 914 clientes, con un total de 825 créditos comerciales y 89 créditos de consumo otorgados. Existe una tendencia estacional en la demanda, con picos en los meses de febrero, mayo, septiembre, noviembre y diciembre, cuando se presentan oportunidades de negocio y mayor flujo de ventas para los microempresarios.

6.4 Competencia

En Matagalpa, la competencia en el mercado de microcréditos es fuerte, con varias microfinancieras bien establecidas en la región. En 2023, la cartera de créditos en Nicaragua creció un 18%, con un enfoque en sectores como el comercio, la agricultura y la ganadería.

Las microfinancieras rivales atienden a un volumen considerable de clientes, lo que genera un entorno competitivo dinámico (Comisión Nacional de Microfinanzas [CONAMI], 2023). En el departamento de Matagalpa, operan un total de 10 microfinancieras registradas bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI): PROMUJER, FUNDENUSE, FUNDESER, FDL, SIASA, CREDIFACIL, PROEXITO, CONFIANZA, FINCA NICARAGUA, CARUNA R.L. Estas instituciones juegan un papel crucial en la provisión de servicios financieros accesibles para los sectores menos bancarizados, facilitando el acceso al crédito para pequeñas empresas y emprendedores locales. Las microfinancieras en Matagalpa son un pilar fundamental en el desarrollo económico de la región, contribuyendo al crecimiento de microempresas y mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

6.5 Demanda potencial

A pesar de la saturación, existe un mercado potencial significativo de microempresarios que aún no tienen acceso a financiamiento. La región de Matagalpa, con su creciente sector turístico y un aumento en el emprendimiento debido a la falta de empleo formal, presenta una oportunidad clara para captar nuevos clientes con necesidades financieras urgentes.

6.6 Proyecciones futuras

En los próximos años, factores como la evolución económica, los cambios regulatorios y los avances tecnológicos pueden afectar la demanda. Las reformas recientes en la ley de microfinanzas, orientadas a facilitar el acceso al crédito, podrían mejorar la inclusión financiera en sectores vulnerables. Para medir el crecimiento proyectado de la demanda, se puede emplear una metodología de análisis de tendencias históricas y proyecciones basadas en la estacionalidad y expansión del mercado (inteligencia de negocio).

6.7 Segmentación

Tabla 1: Segmentación

Geográfica		Demográfica	
Criterio	Detalle	Criterio	Detalle
Región	Matagalpa, Nicaragua	Género	Hombres: 55%, Mujeres: 45%
Población Total	540,000 habitantes	Edad	25-60 años
Universo (Sujetos al Crédito)	420 clientes	Estado Civil	Casados o en unión libre
Posibles Sujetos al Crédito	2,000 comerciantes	Tamaño del Hogar	4-6 personas
Socioeconómica		Conductual	
Criterio	Detalle	Criterio	Detalle
Ocupación	Comerciantes y microempresarios	Necesidades Financieras	Capital de trabajo, expansión
Ingreso Promedio	C\$ 90,000 brutos mensuales	Actitud hacia el Crédito	Crédito como herramienta necesaria
Nivel Educativo	Educación secundaria	Tasa de Uso	Solicitan crédito regularmente
Sector Económico	Comercio: 70%, Agricultura: 20%, Servicios: 10%	Preferencias	Plazos cortos, pagos accesibles

Fuente: Elaborado en base a diagnóstico D'IMPACTO, S.A.

Matagalpa, una región con una población aproximada de 540,000 habitantes, presenta un mercado diverso y dinámico. Dentro de esta población, se estima que hay alrededor de 2,000 comerciantes que podrían ser sujetos a crédito, siendo un grupo clave en la economía local. De este universo, se ha derivado una muestra de 420 clientes actuales para análisis detallado.

Geográficamente, Matagalpa se distingue por su economía basada principalmente en la agricultura y el comercio. Estos sectores son cruciales para el desarrollo económico de la región, con una dependencia significativa de financiamiento ágil para sostener y expandir las actividades productivas.

En términos **demográficos**, los clientes típicos son hombres y mujeres en edades comprendidas entre los 25 y 60 años, en su mayoría casados o en unión libre, con hogares que promedian entre 4 y 6 personas.

Este perfil demográfico refleja una población económicamente activa que busca mejorar su calidad de vida a través de sus actividades comerciales.

Desde una perspectiva **socioeconómica**, los principales actores son comerciantes y microempresarios, con ingresos brutos mensuales alrededor de los C\$ 90,000. Aunque la mayoría de ellos cuenta con una educación secundaria, y pocos han alcanzado niveles universitarios, su experiencia y dinamismo en sectores como el comercio (70%), la agricultura (20%) y los servicios (10%) los convierten en participantes esenciales del mercado.

Gráfico 1: Inventario de Clientes al 31 de diciembre 2023



Fuente: Reporte emitido por la empresa D'IMPACTO, S.A.

En cuanto al **comportamiento** de estos clientes, se observa que tienen necesidades financieras centradas en la financiación del capital de trabajo, la expansión de sus negocios y la adquisición de inventarios. Estos clientes suelen solicitar crédito de manera regular, especialmente durante meses de alta actividad económica como febrero, mayo, septiembre y diciembre. Además, prefieren condiciones de crédito que incluyan plazos cortos, pagos accesibles y tasas de interés competitivas, lo que les permite manejar de manera efectiva sus finanzas y asegurar la sostenibilidad de sus negocios.

Este análisis detallado de la segmentación del mercado en Matagalpa proporciona una visión integral de los factores geográficos, demográficos, socioeconómicos y conductuales que caracterizan a los clientes potenciales en la región.

Esta comprensión permitirá diseñar estrategias de microcrédito más efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de estos grupos, contribuyendo al desarrollo económico sostenido de la región.

6.8 Análisis de la Oferta

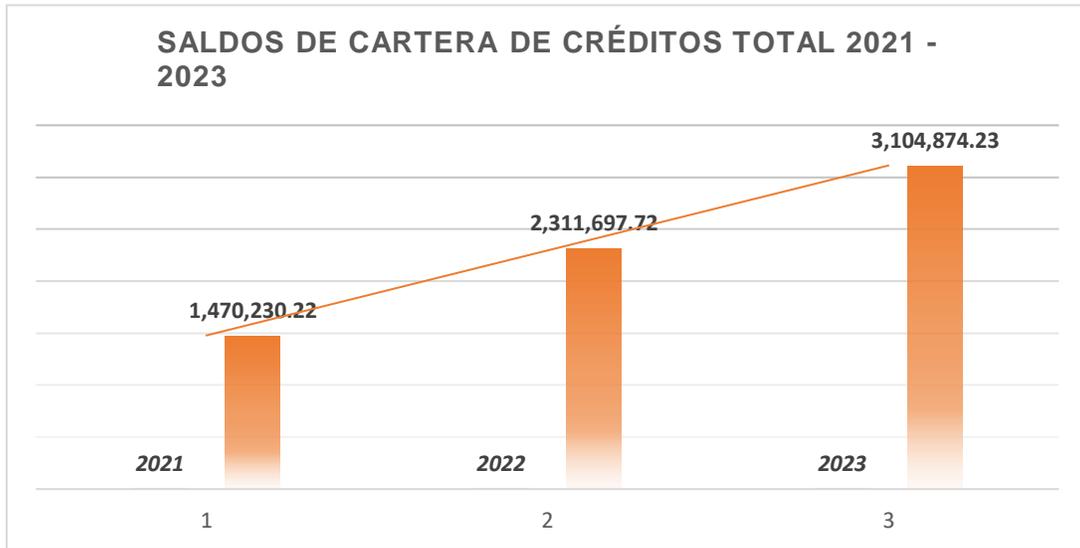
6.8.1 Descripción de los productos y servicios ofrecidos

El producto de microcrédito se enfoca en personas con negocios activos que necesitan capital de trabajo. Los montos de crédito van desde C\$4,000.00 hasta C\$20,000.00, con plazos de 1 a 3 meses y opciones de pago diarias, semanales o quincenales. La tasa de interés es variable, lo que permite cierta flexibilidad en la negociación. Este financiamiento está diseñado tanto para consumo como para comercio, con condiciones favorables y tiempos de respuesta rápidos que se adaptan a las necesidades de los clientes.

6.8.2 Capacidad de la oferta

La capacidad actual de la empresa permite otorgar hasta 1,216 créditos al año, manejando un fondo disponible de C\$4,723,156.36 para préstamos. Esto refleja un manejo eficiente de los recursos financieros y una estrategia clara para satisfacer la demanda en la región.

Gráfico 2: Cartera de Crédito 2021-2023



Fuente: Reporte emitido por la empresa D'IMPACTO, S.A.

6.8.3 Cobertura geográfica

El servicio se ofrece principalmente a través de una oficina central en una zona comercial estratégica de Matagalpa. Además, la atención personalizada es clave, ya que los ejecutivos de negocios brindan servicio directo a los clientes, apoyados por un Sistema de Información Gerencial (SIG)¹ que garantiza un monitoreo constante y en tiempo real de la cartera de crédito. Este enfoque integral fortalece la relación con los clientes y optimiza los procesos de seguimiento.

6.8.4 Estrategia de distribución y comercialización

La empresa utiliza una combinación de ventas directas a través de su equipo de ejecutivos de negocios y campañas promocionales en épocas clave del año, como festividades y eventos comerciales. Las promociones incluyen tasas preferenciales y beneficios por cancelaciones anticipadas, entre otras condiciones especiales. En cuanto a la publicidad, se destacan el uso de brochures, el marketing boca a boca por medio de la cartera activa de clientes, y la promoción a través de WhatsApp.

¹ (SIG) es un sistema informático que proporciona información a la gerencia de la empresa para que pueda tomar decisiones, planear, controlar y organizar las operaciones.

6.8.5 Niveles de competencia

La empresa se diferencia por ofrecer procesos ágiles, tiempos de respuesta rápidos, tasas de interés competitivas y una política flexible para la gestión de cartera en mora. Estas características, junto con una eficiente atención al usuario del servicio, otorgan una ventaja competitiva frente a otras microfinancieras en la región.

6.8.6 Factores de ingresos y gastos

El análisis financiero muestra que los principales gastos incluyen gastos operativos, administrativos y de capital. En 2023, el presupuesto se ejecutó eficientemente, alineando los recursos con los objetivos estratégicos. Los gastos de operación reflejan el compromiso con la optimización, garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

6.8.7 Capacidades tecnológicas y operativas

El SIG (Sistema de Información Gerencial); es un sistema informático que proporciona información a la gerencia de la empresa para que pueda tomar decisiones, planear, controlar y organizar las operaciones, permite gestionar desde la creación de una solicitud de crédito hasta el proceso de recuperación de cartera. La automatización se extiende a la evaluación crediticia y a los acuerdos de pago, mejorando la eficiencia en la atención a los clientes y reduciendo tiempos en la toma de decisiones. Los ejecutivos tienen acceso móvil al sistema, facilitando la atención personalizada en campo.

6.8.8 Proyección de la oferta futura

La empresa tiene planes claros para escalar la operación, incluyendo la contratación de un nuevo ejecutivo de negocios para cubrir nuevas rutas en San Isidro, Departamento de Matagalpa, la creación de alianzas con empresas para financiar el consumo de sus colaboradores, el aumento del monto máximo de crédito a C\$36,000.00, y la diversificación de productos hacia la venta de motocicletas mediante acuerdos con distribuidores.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con el periodo y ocurrencia de los hechos el tipo de investigación es transversal, el estudio realizado fue en un momento determinado. Investigación observacional que analizó datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo.

La técnica implementada fue mixta, considerando que nos permitió recolectar información cualitativa y cuantitativa a la vez.

7.1 Determinación del Tamaño de la Muestra

Para la realización de encuestas dentro del estudio de mercado, se estableció un universo de 420 clientes. Para determinar el tamaño adecuado de la muestra con un margen de error aceptable del 5% y un nivel de confianza del 95%, se aplicó la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas.

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{d^2}}$$

donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (420 clientes)
- d = margen de error (0.05 para un 5%)

Aplicando esta fórmula, se calculó que una muestra de 202 clientes es representativa del universo de 420. Este cálculo asegura que los resultados obtenidos de la muestra reflejarán con un 95% de confianza la opinión y comportamiento de la población total, con un margen de error del 5%.

Dado que la población objetivo para este estudio es finita y considerablemente menor a 100,000, se ha utilizado una fórmula específica para calcular el tamaño de la muestra, ajustada para poblaciones finitas.

Este enfoque asegura que el tamaño de la muestra sea lo suficientemente representativo de la población total, permitiendo obtener resultados estadísticamente válidos y confiables, sin necesidad de una muestra excesivamente grande que pueda resultar en recursos desperdiciados o dificultades logísticas.

7.2 Resultado de la encuesta realizada

7.2.1 Nivel de Satisfacción General

La mayoría de los encuestados (68.8%) están satisfechos con la experiencia de obtener un microcrédito con D'IMPACTO, S.A. Este alto nivel de satisfacción refleja que la mayoría encuentra el proceso adecuado a sus necesidades.

7.2.2 Accesibilidad y Facilidad del Proceso

La accesibilidad al crédito y los plazos ofrecidos son valorados positivamente. La mayoría de los encuestados consideran que los montos y la forma de pago son satisfactorios, con pocas personas expresando dificultades.

7.2.3 Impacto en el Negocio

Un número significativo de encuestados afirmó que los microcréditos han permitido que su negocio crezca. Esto es clave para evaluar el impacto positivo que D'IMPACTO, S.A. tiene en el desarrollo de pequeñas empresas.

7.2.4 Diversidad de Sectores Económicos

La mayoría de los encuestados (85.3%) están en el sector comercio, mientras que un porcentaje menor se dedica a servicios y producción. Esto sugiere que D'IMPACTO, S.A. está apoyando principalmente a negocios comerciales.

7.2.5 Estabilidad de los Negocios

La mayoría de los negocios beneficiados tienen entre 1 y 10 años de funcionamiento, lo que indica que los microcréditos han sido un apoyo para consolidar emprendimientos en crecimiento.

7.2.6 Perfil del Cliente

La mayoría de los clientes son mujeres (156 frente a 48 hombres), lo cual es significativo considerando que las microfinanzas suelen tener un enfoque importante en la inclusión financiera de mujeres. Además, el rango de edad más común es de 31 a 40 años, seguido de 41 a 50 años.

7.2.7 Cumplimiento del Plan de Inversión

Aunque la mayoría de los encuestados han cumplido con el plan de inversión definido al solicitar el crédito, algunos indicaron que no lo hicieron por motivos como sobreendeudamiento, bajas ventas o mala administración.

7.2.8 Net Promoter Score (NPS)

El NPS del 32% sugiere que existe un nivel moderado de lealtad entre los clientes. Esto implica una oportunidad para mejorar la experiencia del cliente y convertir a más clientes en promotores.

7.2.9 Fuentes de Empleo Generadas

Un hallazgo relevante es que los créditos han permitido generar nuevas fuentes de empleo, lo cual es un indicador positivo del impacto económico de los microcréditos.

7.2.10 Ahorro y Formalidad

Es importante notar que muchos negocios tienen registros contables, aunque sea de forma informal, y la mayoría ahorra parte de las ganancias mensualmente. Este comportamiento es un indicador positivo de sostenibilidad a largo plazo.

7.2.11 Barreras al Crecimiento

Entre los motivos para no cumplir con el plan de inversión destacan el sobreendeudamiento y la falta de capital de trabajo, lo cual resalta áreas en las que D'IMPACTO, S.A. podría brindar asesoría adicional para mejorar la gestión financiera de sus clientes.

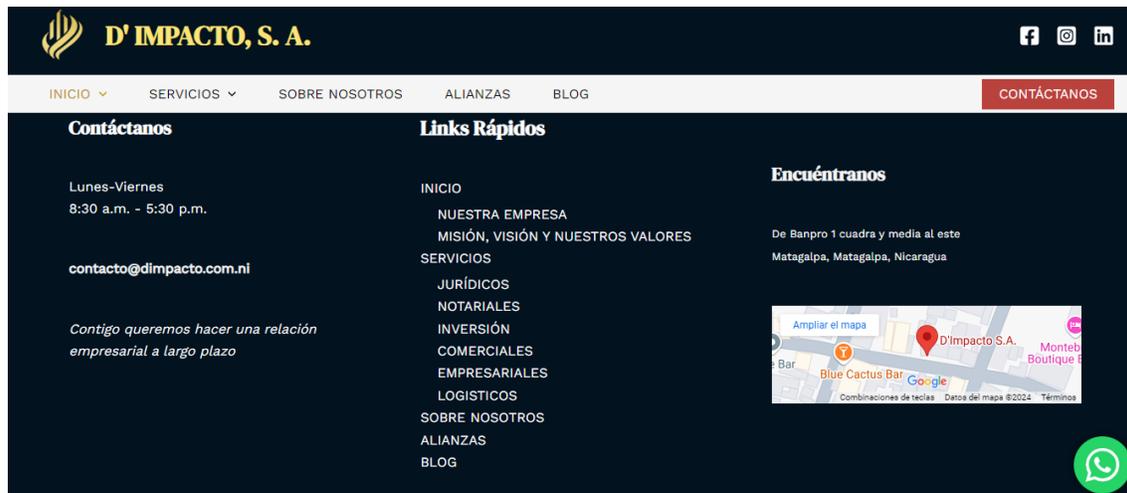
VIII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

8.1 Presencia en Redes Sociales y Página Web

D'IMPACTO, S.A. ha establecido una sólida presencia en línea, utilizando tanto su página web oficial como su perfil en Facebook para interactuar con clientes actuales y potenciales. Estas plataformas digitales son fundamentales para la estrategia de marketing y servicio al cliente de la empresa, permitiendo una comunicación directa y efectiva con su audiencia.

Página Web: La página web de D'IMPACTO, S.A. sirve como un punto central de información donde los usuarios pueden conocer en detalle los productos y servicios de microcrédito que la empresa ofrece. Además de proporcionar detalles sobre los requisitos y procesos para obtener un crédito, la web también incluye secciones dedicadas a la educación financiera, ayudando a los visitantes a tomar decisiones informadas sobre sus finanzas. Esta plataforma digital es accesible y fácil de navegar, lo que mejora la experiencia del usuario y refuerza la confianza en la empresa.

Imagen 1 Página web D'IMPACTO, S.A.



Fuente: Web de la empresa.

Facebook: A través de su perfil en Facebook, D'IMPACTO, S.A. mantiene una conexión cercana con su comunidad. Publicaciones regulares, que incluyen anuncios de nuevos productos, promociones especiales, testimonios de clientes, y consejos financieros, permiten a la empresa mantener una presencia constante en la vida de sus clientes. Facebook también actúa como un canal de servicio al cliente, donde las consultas y dudas pueden ser respondidas rápidamente, fortaleciendo así la relación con los clientes.

Imagen 2 Página web D'IMPACTO, S.A.



Fuente: Web de la empresa.

La combinación de estas herramientas digitales no solo amplía el alcance de D'IMPACTO, S.A. sino que también mejora la accesibilidad y la eficiencia en la prestación de sus servicios, posicionando a la empresa como un líder en el sector de microfinanzas en la región.

8.2 Estudio Técnico

8.2.1 Declaración estratégica

8.2.1.1 Misión

Proporcionar a nuestros clientes soluciones financieras y empresariales, con altos estándares de calidad y transparencia.

8.2.1.2 Visión

Ser una empresa generadora de impacto en el crecimiento empresarial de nuestros clientes, a través del compromiso de un equipo de trabajo especializado en el fortalecimiento empresarial.

8.2.1.3 Valores

- *Honestidad*
- *Trabajo en Equipo*
- *Orientación al Cliente*
- *Respeto*
- *Compromiso*

8.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, brindando una visión clara de su situación actual y de las acciones que pueden implementarse para mejorar su desempeño. En el caso de D'IMPACTO S.A., este análisis es fundamental para evaluar tanto los factores internos que afectan su operatividad, como los elementos externos que pueden influir en su éxito a largo plazo.

A través de este análisis, se destacan las fortalezas clave, como la agilidad en los procesos de crédito y la atención personalizada, que le permiten a la empresa competir eficazmente en el sector de microfinanzas. Asimismo, se identifican las oportunidades de crecimiento, como la expansión geográfica y el aumento del emprendimiento local, lo que presenta nuevas posibilidades para la expansión del negocio.

Por otro lado, las debilidades, como los recursos financieros limitados y la dependencia de canales tradicionales, representan retos que la empresa debe abordar para mejorar su eficiencia y adaptarse a las demandas del mercado.

Finalmente, se analizan las amenazas externas, como la competencia creciente y los riesgos económicos y regulatorios, que podrían afectar negativamente la sostenibilidad de D'IMPACTO S.A. si no se gestionan adecuadamente.

Este análisis FODA servirá como base para la planificación estratégica de la empresa, orientando la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que minimicen las debilidades y mitiguen las amenazas.

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas (internas):	Oportunidades (externas):
1. Proceso Ágil y Eficiente: La empresa ofrece procesos ágiles que permiten tiempos de respuesta adecuados a las necesidades de los clientes. Esto es clave para la satisfacción y lealtad de los mismos.	1. Crecimiento del Emprendimiento en la Zona: El incremento en el emprendimiento local debido al crecimiento turístico y la tasa de desempleo en Matagalpa abre oportunidades para captar más clientes con necesidades de capital.
2. Atención Personalizada y Esmerada: La calidad del servicio al cliente, con una atención cercana y dedicada por parte de los ejecutivos, destaca frente a la competencia.	2. Expansión Geográfica y Nuevas Alianzas: La apertura de una nueva ruta hacia San Isidro y la posibilidad de realizar alianzas con empresas distribuidoras de motocicletas son oportunidades claras para expandir la oferta.
3. Flexibilidad en Condiciones de Crédito: Políticas flexibles para la gestión de cartera en mora, con opciones de negociación que se adaptan a las necesidades del cliente, fortalecen la fidelización.	3. Tendencias de Inclusión Financiera: El interés en promover el acceso al crédito para sectores no bancarizados en la región permite la expansión del mercado potencial.
4. Sistema de Información Gerencial: El uso del sistema Bosiba permite la gestión efectiva y en tiempo real de los créditos, desde la creación de la solicitud hasta la recuperación de la cartera, con acceso móvil para los ejecutivos.	
Debilidades (internas):	Amenazas (externas):
1. Recursos Financieros Limitados: Aunque la capacidad actual permite otorgar 1,216 créditos al año, la disponibilidad financiera sigue siendo un desafío para una expansión significativa sin comprometer la estabilidad.	1. Competencia Intensa en la Región: La presencia de otras microfinancieras con una fuerte participación en el mercado de Matagalpa representa un reto constante en términos de precio y accesibilidad de los créditos.
2. Dependencia de Canales Tradicionales: A pesar de contar con una buena atención personalizada, la empresa aún depende en gran medida de las ventas directas y del marketing tradicional, lo que limita la llegada a nuevos segmentos a través de medios digitales más amplios.	2. Factores Económicos Nacionales: La situación económica de Nicaragua, con una alta tasa de inflación y fluctuaciones en la estabilidad macroeconómica, puede afectar la capacidad de pago de los clientes y la disponibilidad de nuevos créditos.
3. Estacionalidad de la Demanda: La dependencia de ciertos períodos específicos del año para obtener mejores resultados limita la estabilidad de la operación en meses de baja demanda.	3. Riesgos Regulatorios y Políticos: Cambios en la normativa financiera o posibles regulaciones más estrictas pueden impactar directamente las operaciones y limitar la flexibilidad actual en los productos ofrecidos.

Fuente: Elaborado en base a diagnóstico D'IMPACTO, S.A.

8.4 Estrategias MAFE

La Matriz MAFE (Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos) es una herramienta estratégica que combina los elementos del análisis FODA para desarrollar estrategias que permitan a la empresa maximizar sus fortalezas y oportunidades, así como mitigar sus debilidades y amenazas. En el caso de D'IMPACTO S.A., la Matriz MAFE ofrece una perspectiva detallada de cómo la empresa puede posicionarse mejor en el competitivo mercado de microfinanzas en Matagalpa.

A través de la combinación de las fortalezas internas, como el proceso ágil de otorgamiento de créditos y la atención personalizada, con las oportunidades externas, como el crecimiento del emprendimiento local y la expansión geográfica, la empresa puede formular estrategias que potencien su crecimiento. Estas "estrategias Maxi-Maxi" buscan aprovechar al máximo las ventajas competitivas de D'IMPACTO S.A.

Por otro lado, la matriz también permite identificar áreas donde las debilidades internas, como los recursos financieros limitados y la dependencia de canales tradicionales, pueden ser mitigadas mediante la explotación de oportunidades externas, como las alianzas estratégicas y la demanda estacional. Las "estrategias Mini-Maxi" ayudarán a la empresa a mejorar su desempeño interno mientras aprovecha las condiciones favorables del entorno.

Asimismo, la matriz ayuda a desarrollar "estrategias Maxi-Mini", que utilizan las fortalezas de la empresa para contrarrestar las amenazas externas, como la creciente competencia y los riesgos económicos. Finalmente, las "estrategias Mini-Mini" se enfocan en minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas, protegiendo a la empresa de posibles impactos negativos en su operación.

La Matriz MAFE proporciona una base sólida para que D'IMPACTO S.A. pueda formular estrategias efectivas, equilibrando los factores internos y externos que afectan su desempeño, y guiando la toma de decisiones para un crecimiento sostenido y competitivo.

Tabla 3: Estrategia MAFE

Estrategias	Descripción
Maxi-Maxi (Fortalezas-Oportunidades)	Estrategia: Utilizar el proceso ágil de aprobación de créditos (F1) y la atención personalizada (F3) para captar emprendedores en nuevas zonas aledañas (O3), aprovechando el crecimiento del emprendimiento local (O1).
	- F1: Proceso ágil de aprobación de créditos.
	- F3: Atención personalizada y rápida respuesta.
	- O1: Crecimiento del emprendimiento en la región.
	- O3: Expansión geográfica hacia zonas aledañas (San Isidro).
Mini-Maxi (Debilidades-Oportunidades)	Estrategia: Fortalecer la capacidad financiera y mejorar la automatización (D1 + D2) para aprovechar alianzas estratégicas (O2) y atender la demanda estacional (O3).
	- D1: Capacidad limitada de capital para préstamos.
	- D2: Falta de automatización completa en el análisis crediticio.
	- O2: Posibilidad de alianzas con empresas para nuevos productos financieros.
	- O3: Alta demanda estacional en fechas específicas (febrero, mayo, diciembre).
Maxi-Mini (Fortalezas-Amenazas)	Estrategia: Usar la flexibilidad en la gestión de cartera (F2) y la atención personalizada (F3) para fidelizar a los clientes y mantener competitividad frente a la competencia creciente (A1) y la inestabilidad económica (A2).
	- F2: Flexibilidad en la negociación de pagos atrasados.
	- F3: Experiencia en la atención personalizada.
	- A1: Competencia creciente de otras microfinancieras en la región.
	- A2: Inestabilidad económica y fluctuaciones en la demanda.
Mini-Mini (Debilidades-Amenazas)	Estrategia: Optimizar los recursos y diversificar los canales de distribución (D1 + D3) para mitigar los efectos de la inestabilidad económica (A2) y prepararse para posibles regulaciones más exigentes (A3).
	- D1: Recursos financieros limitados.
	- D3: Dependencia de un solo canal de distribución (ejecutivos de negocios).
	- A2: Inestabilidad económica y fluctuaciones en la demanda.
	- A3: Regulaciones financieras más estrictas.

Fuente: Elaborado en base a diagnóstico D'IMPACTO, S.A.

8.5 Flujo del proceso

Prospección Inicial

Acción: Un Ejecutivo de Negocios contacta al cliente potencial para ofrecer el producto de microcrédito.

Resultado: El cliente muestra interés y acepta recibir más información.

Recepción y Registro de Solicitud

Acción: El cliente proporciona la información necesaria para iniciar la solicitud de crédito.

Resultado: La solicitud de crédito se registra en el Sistema de Información Gerencial (SIG).

Análisis de Capacidad de Pago

Acción: Se realiza un análisis de la capacidad de pago del cliente basado en sus ingresos y otros factores.

Resultado: Se emite una recomendación para aprobación o rechazo del crédito.

Decisión de Aprobación

Pregunta: ¿La solicitud ha sido aprobada?

Sí:

Aprobación del Crédito

Acción: El crédito es formalmente aprobado.

Resultado: El cliente es notificado de la aprobación.

Desembolso

Acción: Se realiza el desembolso del crédito al cliente.

Resultado: Los fondos son entregados al cliente, quien firma el contrato de crédito.

Seguimiento y Recuperación

Acción: Se lleva a cabo un seguimiento regular del crédito y se procede a la recuperación de pagos según el calendario acordado.

Resultado: El cliente realiza los pagos, en base a las condiciones pactadas en el contrato.

Refinanciamiento (si aplica)

Condición: Si el cliente ha pagado al menos el 50% del crédito.

Acción: El cliente puede solicitar un refinanciamiento por el mismo monto.

Resultado: Se emite un nuevo crédito y se repite el proceso de desembolso.

No:

Solicitud Negada

Acción: El cliente es notificado de la negativa.

Resultado: El proceso se cierra sin desembolso.

8.6 Requerimientos Técnicos y Materiales

8.6.1 Infraestructura Física

Oficina Comercial

Espacio físico para la atención al cliente y operaciones administrativas. Debe estar ubicado en una zona comercial accesible y visible para el público objetivo.

Mobiliario de Oficina

Escritorios, sillas, archiveros, y mesas de reunión para el personal administrativo y de atención al cliente.

Área de Atención al Cliente

Espacio específico en la oficina para recibir a los clientes, con asientos cómodos y áreas de espera.

8.6.2 Equipos Tecnológicos:

Computadoras

Equipos de escritorio o portátiles para cada ejecutivo de negocios y personal administrativo, equipados con software necesario para la gestión de créditos.

Dispositivos Móviles

Teléfonos inteligentes o tabletas para los ejecutivos de negocios que realizan visitas a clientes, permitiéndoles acceder al Sistema de Información Gerencial (SIG) en tiempo real.

Servidores: Servidor local o en la nube para almacenar y gestionar de manera segura la base de datos de clientes y operaciones.

Impresoras y Escáneres: Equipos multifuncionales para la impresión, copia y escaneo de documentos relacionados con las solicitudes de crédito y contratos.

Software y Sistemas de Gestión:

- **Sistema de Información Gerencial (SIG):** Plataforma para la gestión integral de microcréditos, incluyendo la recepción de solicitudes, análisis de capacidad de pago, monitoreo de pagos, y recuperación de cartera.
- **Software de Seguridad:** Soluciones antivirus y firewall para proteger la integridad de los datos y la infraestructura tecnológica.
- **Sistema de Respaldo de Datos:** Herramientas para realizar copias de seguridad periódicas de la información almacenada en el SIG y otros sistemas críticos.

Conectividad y Redes:

- **Red de Internet de Alta Velocidad:** Conexión estable y rápida para soportar la operación del SIG y otras herramientas en línea.
- **Red Local (LAN):** Infraestructura de red interna para conectar todos los equipos dentro de la oficina, asegurando la comunicación y acceso a los recursos compartidos.
- **Acceso Remoto Seguro:** VPN o solución similar para que los ejecutivos de negocios puedan conectarse de manera segura al SIG desde ubicaciones remotas.

8.6.3 Recursos Humanos:

- **Ejecutivos de Negocios:** Personal capacitado para la gestión de clientes, evaluación de solicitudes, y seguimiento de la cartera de créditos.
- **Personal Administrativo:** Encargado de las tareas operativas, gestión documental, y soporte a los ejecutivos de negocios.
- **Equipo de IT:** Personal especializado en la gestión del SIG, mantenimiento de los equipos tecnológicos, y aseguramiento de la continuidad operativa.

8.6.4 Materiales y Suministros:

- **Papelería:** Formularios de solicitud de crédito, contratos, papelería general para la oficina.
- **Material Promocional:** Brochures, volantes, y otro material impreso para la promoción de los servicios de microcrédito.
- **Suministros de Oficina:** Cartuchos de impresora, papel, bolígrafos, y otros insumos necesarios para las operaciones diarias.

8.6.5 Normas y Regulaciones

Ley 769 - Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas (2011)

Descripción: Esta ley regula las actividades de las instituciones de microfinanzas en Nicaragua. Establece las condiciones para el registro, autorización, operación y supervisión de las instituciones dedicadas al otorgamiento de microcréditos.

Requisitos:

- Inscripción en el registro de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI).
- Cumplimiento de las políticas de transparencia, protección al usuario, y gestión de riesgo crediticio.
- Implementación de mecanismos para la evaluación del desempeño financiero y social.

Normas de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF)

Descripción: La SIBOIF regula y supervisa las operaciones de las instituciones financieras, incluyendo aquellas que operan en el sector de microfinanzas.

Requisitos:

- Presentación de reportes periódicos sobre el estado de la cartera de créditos.
- Cumplimiento de las normativas de gestión de riesgo, prevención del lavado de dinero, y financiamiento del terrorismo.
- Aseguramiento de la solvencia financiera y cumplimiento de las reservas legales.

Ley No. 735 - Ley contra el Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva

Descripción: Esta ley establece los marcos legales para prevenir y sancionar el lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo.

Requisitos:

- Implementación de políticas de conocimiento del cliente (KYC).
- Monitoreo y reporte de transacciones sospechosas.
- Capacitación continua del personal en la detección y prevención del lavado de activos.

Código de Comercio de Nicaragua

Descripción: Regula las operaciones comerciales, incluidas las actividades de crédito y financiamiento.

Requisitos:

- Formalización de contratos de crédito conforme a las disposiciones legales.
- Respeto a los derechos de los consumidores y usuarios en las transacciones comerciales.
- Cumplimiento de los plazos y condiciones establecidos en los contratos de crédito.

Ley No. 842 - Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuaris

Descripción: Garantiza la protección de los derechos de los consumidores en las transacciones comerciales, incluyendo las de servicios financieros.

Requisitos:

- Información clara y transparente sobre las condiciones de los microcréditos, incluidas tasas de interés, plazos, y penalidades por incumplimiento.
- Resolución efectiva de quejas y reclamos con los usuarios del servicio.
- Prohibición de prácticas abusivas o engañosas en la oferta de servicios financieros.

Normativa CONAMI sobre Transparencia y Educación Financiera

Descripción: Impone a las microfinancieras la obligación de promover la educación financiera entre sus clientes y de ser transparentes en la comunicación de los términos y condiciones de los créditos.

Requisitos:

- Publicación de información sobre tasas de interés, comisiones, y otros cargos asociados a los microcréditos.
- Provisión de material educativo que ayude a los clientes a comprender los productos financieros y sus responsabilidades.

8.7 Manual de Organización y Funciones

Una estructura organizacional clara es vital para la eficiencia de una empresa. Este organigrama define las líneas de autoridad y responsabilidad, facilitando la comunicación y la coordinación. La **Junta Directiva** establece la visión, el **presidente ejecutivo** implementa la estrategia, y el **Gerente General** supervisa las operaciones. Los departamentos clave, como **Contabilidad**, **Crédito**, **Legal**, **Comercial** y **Tecnología de la Información (IT)**, trabajan en conjunto para asegurar el éxito de la empresa. Este organigrama muestra no solo la jerarquía, sino también la interconexión esencial para alcanzar los objetivos organizacionales.

Imagen 3: Organigrama



Fuente: Manual de Organización D'IMPACTO S.A.

8.7.1 Descriptores de puesto

Junta Directiva

Departamento: N/A

Reporta a: N/A

Responsabilidades Principales:

- *Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.*
- *Aprobar planes de negocio y presupuestos anuales.*
- *Supervisar el desempeño del presidente ejecutivo y del Gerente General.*
- *Asegurar la gobernanza corporativa y el cumplimiento normativo.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, Derecho o afines.*
- *Experiencia significativa en roles de alta dirección.*
- *Conocimiento en gobernanza corporativa y regulaciones aplicables.*

Habilidades Necesarias:

- *Liderazgo estratégico.*
- *Toma de decisiones informada.*
- *Capacidad de análisis financiero.*
- *Comunicación efectiva.*

Condiciones de Trabajo:

- Trabajo de alto nivel con reuniones periódicas; responsabilidad sobre la dirección estratégica de la organización.

Secretaría

Departamento: Junta Directiva

Reporta a: Junta Directiva

Responsabilidades Principales:

- *Gestionar la comunicación entre la Junta Directiva y la administración.*
- *Coordinar reuniones, preparar actas y asegurar el cumplimiento de las decisiones de la Junta.*
- *Manejar documentos confidenciales y legales de la organización.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Título en Administración, Derecho o áreas afines.*
- *Experiencia en roles administrativos o legales.*
- *Conocimiento en gestión documental y procesos administrativos.*

Habilidades Necesarias:

- *Organización y gestión del tiempo.*
- *Habilidades interpersonales y de comunicación.*
- *Atención al detalle y manejo de información confidencial.*

Condiciones de Trabajo:

- *Rol administrativo con alto nivel de confidencialidad y responsabilidad en la gestión documental.*

Auditoría

Departamento: Gestión de Calidad

Reporta a: Junta Directiva

Responsabilidades Principales:

- *Realizar auditorías internas para evaluar la eficiencia operativa y el cumplimiento de políticas.*
- *Identificar riesgos financieros y operativos, proponiendo mejoras.*
- *Elaborar informes de auditoría para la Junta Directiva y la Gerencia.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Contabilidad, Finanzas o Auditoría.*
- *Certificaciones como Auditor Interno (CIA) o Auditor Externo (CPA) deseables.*
- *Experiencia en auditoría interna o externa.*

Habilidades Necesarias:

- *Análisis crítico y atención al detalle.*
- *Integridad y ética profesional.*
- *Capacidad para trabajar de forma independiente.*

Condiciones de Trabajo:

- *Ambiente de oficina con tareas detalladas y revisión constante de procesos y documentos.*

Presidente Ejecutivo

Departamento: Estrategia Empresarial

Reporta a: Junta Directiva

Responsabilidades Principales:

- *Desarrollar e implementar estrategias corporativas alineadas con la visión de la Junta Directiva.*
- *Supervisar la gestión diaria de la empresa, asegurando la consecución de objetivos.*
- *Representar a la empresa ante accionistas, reguladores y otros grupos de interés.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Título universitario en Administración, Economía, o áreas relacionadas.*
- *Amplia experiencia en roles ejecutivos.*
- *Conocimiento en planificación estratégica y gestión financiera.*

Habilidades Necesarias:

- *Liderazgo y visión estratégica.*
- *Negociación y gestión de relaciones externas.*
- *Comunicación y habilidades interpersonales.*

Condiciones de Trabajo:

- *Rol de alto nivel con exigencias significativas en términos de toma de decisiones y manejo de relaciones externas.*

Gerente General

Departamento: Administración

Reporta a: presidente ejecutivo

Responsabilidades Principales:

- *Supervisar la operación diaria de la empresa, garantizando la eficiencia operativa.*
- *Implementar las políticas y decisiones de la Junta Directiva y el presidente ejecutivo.*
- *Coordinar los diferentes departamentos para cumplir con los objetivos organizacionales.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o áreas afines.*
- *Experiencia en gestión operativa y liderazgo de equipos.*
- *Conocimiento de procesos internos y manejo de recursos.*

Habilidades Necesarias:

- *Liderazgo y capacidad de coordinación.*
- *Habilidad para tomar decisiones operativas.*
- *Comunicación efectiva y gestión de equipos.*

Condiciones de Trabajo:

- *Rol operativo con enfoque en la coordinación y supervisión de múltiples departamentos.*

Departamento de Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Reporta a: Gerente General

Responsabilidades Principales:

- *Supervisar la contabilidad general de la empresa, incluyendo el registro de transacciones financieras.*
- *Preparar estados financieros y reportes para la alta dirección.*
- *Cumplir con las normativas fiscales y contables vigentes.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Contabilidad o Finanzas.*
- *Experiencia en roles contables, preferiblemente en empresas medianas o grandes.*
- *Conocimiento en normativas fiscales y estándares contables.*

Habilidades Necesarias:

- *Habilidad numérica y atención al detalle.*
- *Capacidad de análisis financiero.*
- *Manejo de software contable.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con enfoque en la gestión financiera y contable de la empresa.*

Departamento de Crédito

Departamento: Crédito

Reporta a: Gerente General

Responsabilidades Principales:

- *Evaluar solicitudes de crédito y analizar la capacidad de pago de los clientes.*
- *Monitorear el desempeño de la cartera de créditos y gestionar riesgos asociados.*
- *Coordinar con el equipo de crédito para asegurar el cumplimiento de objetivos.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Finanzas, Economía o áreas relacionadas.*
- *Experiencia en evaluación crediticia y gestión de cartera.*
- *Conocimiento en análisis financiero y normativas de crédito.*

Habilidades Necesarias:

- *Análisis crítico y toma de decisiones.*
- *Habilidad para gestionar relaciones con clientes.*
- *Manejo de herramientas de análisis financiero.*

Condiciones de Trabajo:

- *Ambiente de oficina con enfoque en la evaluación de riesgos crediticios y la gestión de la cartera.*

Departamento Legal

Departamento: Legal

Reporta a: Gerente General

Responsabilidades Principales:

- *Asesorar legalmente a la empresa en temas corporativos y contractuales.*
- *Manejar litigios y representación legal ante tribunales y autoridades.*
- *Garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente en todas las operaciones.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Derecho con especialización en derecho corporativo o afines.*
- *Experiencia en asesoría legal corporativa o manejo de litigios.*
- *Conocimiento en normativa laboral, fiscal, y corporativa.*

Habilidades Necesarias:

- *Análisis jurídico y capacidad de negociación.*
- *Atención al detalle y manejo de situaciones complejas.*
- *Comunicación efectiva y habilidades interpersonales.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con enfoque en la asesoría legal y el manejo de litigios.*

Departamento Comercial

Departamento: Comercial

Reporta a: Gerente General

Responsabilidades Principales:

- *Desarrollar e implementar estrategias comerciales para aumentar las ventas y la participación en el mercado.*
- *Coordinar las actividades del equipo de ventas y supervisar su desempeño.*
- *Analizar las tendencias del mercado y ajustar las estrategias según sea necesario.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Marketing, Administración de Empresas o áreas afines.*
- *Experiencia en gestión comercial y ventas.*
- *Conocimiento en análisis de mercado y desarrollo de estrategias de ventas.*

Habilidades Necesarias:

- *Capacidad de liderazgo y motivación de equipos.*
- *Habilidades de negociación y ventas.*
- *Capacidad de análisis y pensamiento estratégico.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina y campo, con enfoque en la gestión del equipo de ventas y desarrollo de estrategias comerciales.*

Departamento de IT

Departamento: Tecnología de la Información

Reporta a: Gerente General

Responsabilidades Principales:

- *Gestionar la infraestructura tecnológica de la empresa, asegurando su operatividad.*
- *Implementar y mantener sistemas de información y seguridad informática.*
- *Asesorar a la dirección en nuevas tecnologías y mejoras en procesos digitales.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Ingeniería Informática, Sistemas o áreas afines.*
- *Experiencia en gestión de TI y proyectos tecnológicos.*
- *Conocimiento en seguridad informática y gestión de redes*

Contador General

Departamento: Contabilidad

Reporta a: Departamento de Contabilidad

Responsabilidades Principales:

- *Supervisar la contabilidad diaria y asegurar la precisión en los registros contables.*
- *Preparar y revisar los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.*
- *Cumplir con las normativas fiscales y realizar reportes al gobierno.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Contabilidad, Finanzas o áreas relacionadas.*
- *Certificación profesional como Contador Público (CPA) es deseable.*
- *Experiencia en contabilidad corporativa, con un enfoque en cumplimiento normativo.*

Habilidades Necesarias:

- *Habilidad numérica y atención al detalle.*
- *Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos.*
- *Manejo avanzado de software contable y herramientas de reportes financieros.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con alta responsabilidad en la preparación y verificación de informes financieros.*

Auxiliar Contable

Departamento: **Contabilidad**

Reporta a: **Contador General**

Responsabilidades Principales:

- *Apoyar en la preparación y registro de asientos contables.*
- *Realizar conciliaciones bancarias y mantener registros financieros actualizados.*
- *Asistir en la preparación de reportes financieros y cumplir con tareas administrativas relacionadas.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Técnico medio o estudios universitarios en Contabilidad.*
- *Experiencia previa en roles de apoyo contable es deseable.*
- *Conocimiento básico en normas contables y manejo de software contable.*

Habilidades Necesarias:

- *Organización y atención al detalle.*
- *Habilidad para trabajar en equipo.*
- *Capacidad para manejar múltiples tareas y cumplir con plazos.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con enfoque en la asistencia y apoyo al equipo contable.*

Supervisor de Crédito

Departamento: Crédito

Reporta a: Departamento de Crédito

Responsabilidades Principales:

- *Supervisar el análisis de solicitudes de crédito y la aprobación o rechazo de las mismas.*
- *Monitorear la cartera de créditos, asegurando la recuperación de los mismos.*
- *Capacitar y guiar al equipo de ejecutivos de negocios en la evaluación y seguimiento de créditos.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Finanzas, Economía, Administración de Empresas o áreas afines.*
- *Experiencia en supervisión de crédito y gestión de riesgos financieros.*
- *Conocimiento en normativas bancarias y análisis financiero.*

Habilidades Necesarias:

- *Habilidad para la toma de decisiones bajo presión.*
- *Liderazgo y habilidades para capacitar a otros.*
- *Capacidad de análisis y gestión de riesgos.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con enfoque en la supervisión del proceso crediticio y la gestión de riesgos asociados.*

Ejecutivos de Negocios

Departamento: **Crédito**

Reporta a: **Supervisor de Crédito**

Responsabilidades Principales:

- *Promover los productos crediticios de la empresa a clientes potenciales.*
- *Evaluar solicitudes de crédito y realizar análisis financieros de clientes.*
- *Dar seguimiento a la cartera de clientes, asegurando el cumplimiento de pagos.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, o áreas afines.*
- *Experiencia en ventas y análisis de crédito.*
- *Conocimiento en productos financieros y gestión de cartera.*

Habilidades Necesarias:

- *Habilidades de ventas y negociación.*
- *Capacidad para establecer y mantener relaciones con clientes.*

- *Organización y gestión del tiempo.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo tanto en oficina como en campo, con un enfoque en la captación y evaluación de clientes para productos crediticios.*

Desembolsador

Departamento: **Crédito**

Reporta a: **Supervisor de Crédito**

Responsabilidades Principales:

- *Gestionar el proceso de desembolso de créditos aprobados, asegurando el cumplimiento de todas las condiciones.*
- *Mantener registros precisos de los desembolsos y coordinar con el departamento contable.*
- *Comunicar a los clientes sobre el estado de sus desembolsos y cualquier requerimiento adicional.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Estudios en Administración, Finanzas o áreas relacionadas.*
- *Experiencia previa en procesos de desembolso o roles administrativos en el sector financiero.*
- *Conocimiento en procesos de crédito y manejo de herramientas bancarias.*

Habilidades Necesarias:

- *Atención al detalle y precisión en el manejo de datos.*
- *Capacidad de gestión y organización.*
- *Habilidad para manejar múltiples tareas y cumplir con plazos.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con un enfoque en la gestión del proceso de desembolso y la interacción con clientes.*

Gestor de Cobro

Departamento: Legal

Reporta a: Departamento Legal

Responsabilidades Principales:

- *Gestionar la recuperación de créditos vencidos, coordinando acciones legales si es necesario.*
- *Contactar a clientes morosos y negociar planes de pago.*
- *Mantener registros detallados de las gestiones de cobro y reportar el estado de la cartera.*

Requisitos de Formación y Experiencia:

- *Estudios en Derecho, Finanzas o áreas afines.*
- *Experiencia en gestión de cobros y recuperación de deudas.*
- *Conocimiento en procedimientos legales relacionados con la recuperación de deudas.*

Habilidades Necesarias:

- *Habilidades de negociación y comunicación.*
- *Capacidad para trabajar bajo presión y en situaciones conflictivas.*
- *Organización y manejo de registros detallados.*

Condiciones de Trabajo:

- *Trabajo de oficina con interacción frecuente con clientes y el manejo de situaciones de cobro complicadas.*

8.8 Plan de capacitación

La capacitación de colaboradores juega un papel medular en el mundo corporativo actual. Sirve como la piedra angular para el crecimiento y el desarrollo profesional, objetivo principal planteado en D'IMPACTO, S.A. Invertir en la capacitación del personal es fundamental debido a las exigencias de nuestra era, en la que el avance tecnológico requiere adaptarse a las habilidades y conocimientos requeridos para dominar la industria microfinanciera de Nicaragua. Además, la capacitación corporativa y demás prácticas de desarrollo de los recursos humanos fomentan una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

La empresa debe animar constantemente a los colaboradores a ampliar su conjunto de habilidades y su base de conocimientos, que se sientan más comprometidos, motivados y productivos. Esta cultura de aprendizaje no sólo beneficia al equipo de trabajo individualmente, sino que también contribuye al éxito general de la empresa.

Beneficios que conlleva la implementación continua de un programa de capacitación efectivo:

- Mejora los niveles de eficiencia de los colaboradores, en base a los estándares institucionales.
- Disminución de la rotación de los colaboradores.
- Resiliencia y adaptación a los cambios.
- Mayor competitividad en el mercado meta.
- Se promueve la cultura del aprendizaje.

El plan de capacitación nace de una necesidad, determinada en el proceso de evaluación de los resultados de la herramienta de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información valiosa; que contribuya a encontrar alternativas de mejoras en los resultados empresariales.

La capacitación continua garantiza que los clientes logren una excelente experiencia al cliente e incrementando el nivel de satisfacción, dirigiendo todo el esfuerzo a la fidelización.

D'IMPACTO, S.A. trabaja continuamente en garantizar una conexión permanente con sus clientes en todos los aspectos del recorrido de compra del servicio, desde el marketing hasta las ventas y el servicio al cliente pasando por cada punto intermedio. En gran parte, en la suma total de todas las interacciones que un cliente tiene con la marca.

Tabla 4: Plan de capacitación

Grupo Meta	Nombre del Curso	Fecha Estimada	Duración	Descripción
Presidente	Estrategia Empresarial y Liderazgo.	feb-24	12 horas	Taller intensivo en desarrollo estratégico y liderazgo organizacional.
Ejecutivos de Negocios	Técnicas de Ventas y Negociación.	feb-24	8 horas	Curso intensivo en habilidades de ventas y negociación con clientes.
Departamento Comercial	Estrategias de Marketing y Ventas.	feb-24	8 horas	Capacitación intensiva en técnicas de marketing y ventas avanzadas.
Junta Directiva	Gobernanza Corporativa	mar-24	8 horas	Capacitación sobre mejores prácticas de gobernanza corporativa y dirección estratégica.
Contador General	Normativa Fiscal Actualizada	mar-24	8 horas	Curso sobre las últimas actualizaciones en la normativa fiscal y contable.
Auxiliar Contable	Contabilidad Básica y Avanzada.	mar-24	8 horas	Capacitación en principios contables básicos y avanzados.
Desembolsador	Proceso de Desembolso Seguro.	mar-24	6 horas	Entrenamiento en normativa específica para el desembolso de créditos.
Departamento Legal	Actualización en Normativa Laboral y Fiscal.	abr-24	8 horas	Curso sobre las últimas actualizaciones laborales y fiscales relevantes para la empresa.
Departamento de IT	Seguridad de la Información	abr-24	8 horas	Curso sobre mejores prácticas en gestión de datos confidenciales y normativas aplicables.
Secretaría	Gestión Documental y Confidencialidad.	abr-24	5 horas	Capacitación en gestión de documentos confidenciales y procesos aplicables.
Gerente General	Gestión de Riesgos Financieros.	abr-24	8 horas	Capacitación en gestión de riesgos financieros y operativos dentro de la empresa.
Gestor de Cobro	Técnicas de Recuperación de Créditos.	abr-24	8 horas	Curso en técnicas de negociación y recuperación de créditos vencidos.
Auditoría	Riesgo Operativo y Control Interno.	may-24	8 horas	Capacitación en identificación y mitigación de riesgos operativos.
Supervisor de Crédito	Evaluación de Riesgo Crediticio.	may-24	8 horas	Capacitación en la evaluación y gestión del riesgo crediticio.
Junta Directiva	** PLD/FT/FP	jun-24	12 horas	Entrenamiento en cumplimiento normativo específico para la alta dirección.
Ejecutivos de Negocios	Análisis Financiero para Créditos.	jun-24	8 horas	Capacitación en análisis financiero específico para la aprobación de créditos.
Departamento Comercial	Atención y Experiencia del Cliente.	jun-24	8 horas	Curso en técnicas avanzadas de atención y mejora de la experiencia del cliente.
Contador General	Seguridad de la Información en Contabilidad.	jul-24	8 horas	Curso sobre prácticas de seguridad para la protección de datos financieros y contables.
Auditoría	Auditoría Interna Avanzada	jul-24	8 horas	Capacitación en habilidades avanzadas para la auditoría interna de la organización.
Auxiliar Contable	Manejo de Software Contable	ago-24	8 horas	Entrenamiento en el uso de software específico para la contabilidad.
Departamento de IT	Gestión de Proyectos Tecnológicos.	ago-24	8 horas	Capacitación en la planificación y ejecución de proyectos tecnológicos.
Gerente General	Desarrollo de Habilidades de Liderazgo.	sep-24	8 horas	Programa para fortalecer habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
Gestor de Cobro	Manejo de Conflictos y Negociación.	sep-24	8 horas	Capacitación en habilidades de negociación y resolución de conflictos vencidos y en proceso.
Supervisor de Crédito	Experiencia del Cliente en el Crédito.	oct-24	8 horas	Capacitación en la mejora de la experiencia del cliente en procesos crediticios.

**** Norma para la Gestión de Prevención de los Riesgos del Lavado de Dinero, Bienes o Activos; y del Financiamiento al Terrorismo.**

Fuente: Elaborado en base a diagnostico D'IMPACTO, S.A.

El plan de capacitación se define por grupo meta, temas considerados como una necesidad de mejora continua, cronograma de desarrollo y la descripción de los temas a impartir, cada programa estará encargado por un especialista.

8.9 Estudio Financiero

8.9.1 Balance General

Al 31 de diciembre de 2023

El balance general de D'IMPACTO, S.A. para el ejercicio fiscal finalizado en diciembre de 2023 muestra una estructura financiera sólida, con un total de activos de C\$5,147,740.57. La empresa mantiene una buena posición de liquidez, con C\$1,618,282.14 en efectivo y equivalentes en banco y caja. Además, la cartera de préstamos, que constituye uno de los activos más relevantes, alcanza los C\$3,104,874.23, reflejando el fuerte enfoque de la empresa en el negocio crediticio.

En cuanto a los pasivos, la empresa tiene obligaciones a corto plazo por C\$531,312.77, que incluyen cuentas por pagar y documentos por pagar, así como impuestos y retenciones acumuladas. Sin embargo, estos pasivos están bien respaldados por los activos corrientes, lo que demuestra una gestión prudente de las obligaciones inmediatas.

El capital contable de la empresa es robusto, sumando C\$4,616,427.81, de los cuales C\$3,845,259.15 corresponden a capital ganado. Esto incluye utilidades acumuladas por C\$2,637,045.96 y un resultado del ejercicio positivo de C\$1,107,528.75, lo que subraya la rentabilidad sostenida de la empresa.

En resumen, D'IMPACTO, S.A. se encuentra en una posición económica y financiera estable y con capacidad para seguir generando utilidades, gracias a su eficiente manejo de activos y pasivos y su sólido capital contable.

Como se puede evidenciar que la cuenta más relevante son los préstamos con un 60.23% de participación; acorde al giro de negocio de la empresa. Si analizamos la estructura del balance general; presenta los siguientes resultados:

- Efectivo en caja y banco representa el 31.44%
- Préstamos 60.32%
- Impuestos acreditables 0.84%
- Activo fijo 4.93%
- Activo diferido 2.47%

El nivel de liquidez presenta un resultado favorable, recursos destinados para capital de trabajo y la operatividad de la empresa.

El nivel de endeudamiento asciende al 10.32% sobre los activos totales, la empresa presenta obligaciones a corto plazo, compuestas por cuentas de orden, impuestos y documentos por pagar, se concluye que presenta un adecuado calce entre los activos y pasivos.

Analizando el capital contable, están estructurado en capital contribuido participa con 16.70% y el capital ganado 74.70% resultados obtenidos, posterior a la actividad económica de microfinanzas.

Tabla 5: Balance de Situación al 31 de diciembre 2023

BALANCE DE SITUACIÓN	31 diciembre 2023
BALANCE DE SITUACIÓN	
31 de diciembre 2023	
	31 diciembre 2023
Activos	
Disponibilidades	
Moneda Nacional	
Caja Principal	17,000.00
Bancentro Cuenta Ahorro	987,492.74
	1,004,492.74
Moneda Extranjera	
Caja Principal	63,000.00
Bancentro Cuenta Ahorro	550,789.40
	613,789.40
Cartera de Crédito	
Cartera de Crédito Vigente	2,961,407.24
Cartera de Crédito Vencida	286,213.95
Menos Estimación para Cuentas Incobrables	- 142,746.96
	3,104,874.23
Impuestos Acreditable	
Anticipo Impuesto sobre la Renta	33,895.43
15.0% IVA	9,422.34
	43,317.78
Inmuebles, Mobiliarios y Equipo	
Mobiliario y Equipo de Oficina	136,168.31
Menos Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	- 40,294.53
Equipos Tecnológicos	197,798.05
Menos Depreciación Acumulada Equipo Tecnológicos	- 52,606.02
Otros Activos Fijo	17,023.49
Menos Depreciación Acumulada Otros Activos	- 3,864.21
	254,225.09

Activo Diferido		
Gastos de Organización y Constitución		127,041.35
	Total Activos	5,147,740.58
Pasivos		
Cuenta por Pagar		803.68
Documentos por Pagar		291,230.00
Retenciones Acumuladas por Pagar		18,389.43
Gastos Acumulados por Pagar		202,625.51
Impuestos y Aportes por Pagar		18,264.15
	Total Pasivos	531,312.77
Patrimonio		
Capital Social Inicial		490,000.00
Aporte de Capital		281,168.66
Utilidad o Pérdidas Acumuladas		2,637,045.96
Resultado del Mes		100,684.43
Resultado del Ejercicio		1,107,528.75
	Total Patrimonio	4,616,427.81
Total Pasivos y Patrimonio		5,147,740.58

Fuente: Estados Financieros de la empresa D'IMPACTO, S.A.

8.9.2 Análisis Vertical Balance General

Información de los periodos 2022 y 2023

Activos

Se realiza un análisis vertical de los activos totales, tomando como base los dos periodos; se reflejan movimientos importantes en las siguientes cuentas contables:

- Los activos circulantes disponible presentan un incremento del 25.0%, el resultado es por el incremento en los saldos de caja general y banco, favoreciendo el nivel de liquidez de la empresa.
- Los activos circulantes realizables incrementaron un 34.0%. Los saldos de cartera corriente en valores absolutos incrementaron en C\$727,231.98 los saldos de cartera de crédito vencida presentan un aumento de C\$130,896.95 en valores relativos el 84.0%, el resultado no es favorable porque incrementa el nivel de riesgo.
- El total de activo presenta un incremento del 26.0% resultado importante considerando; que está enfocado a incrementar la estructura patrimonial.

Tabla 6: Analisis Vertica al 31 de diciembre 2023

ANÁLISIS VERTICAL

Al 31 de diciembre 2022 y 2023

Cifras en córdobas

ACTIVOS	2022	%	2023	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Moneda Nacional	5,250.00	0.13%	7,000.00	0.14%
Moneda Extranjera	47,250.00	1.16%	63,000.00	1.23%
Caja Chica	7,500.00	0.18%	10,000.00	0.20%
Bancentro Cuenta Ahorro MN	864,474.24	21.27%	987,492.74	19.30%
Bancentro Cuenta Ahorro ME	370,488.96	9.12%	550,789.40	10.76%
Cartera de Crédito Vigente	2,234,175.26	54.98%	2,961,407.24	57.87%
Cartera de Crédito Vencida	155,317.00	3.82%	286,213.95	5.59%
Menos Estimación para Cuentas Incobrables	-77,794.54	-1.91%	-142,746.96	-2.79%
Anticipo Impuesto sobre la Renta	21,117.33	0.52%	33,895.43	0.66%
15.0% IVA	5,870.25	0.14%	9,422.34	0.18%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3,633,648.50	89.42%	4,766,474.14	93.14%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Mobiliario y Equipo de Oficina	96,988.78	2.39%	136,168.31	2.66%
Equipos Tecnológicos	140,885.87	3.47%	197,798.05	3.87%
Otros Activos Fijo	12,125.34	0.30%	17,023.49	0.33%
Gastos de Organización y Constitución	180,000.00	4.43%	127,041.35	2.48%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	430,000.00	10.58%	350,989.85	6.86%
TOTAL ACTIVO	4,063,648.50	100.00%	5,117,463.99	100.00%

Fuente: Estados Financieros de la empresa D'IMPACTO, S.A.

8.9.3 Estado de Resultados

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023

El estado de resultados de D'IMPACTO, S.A. para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023 muestra un desempeño financiero positivo. La empresa generó ingresos totales por C\$4,721,522.10, donde la mayor fuente de ingresos fue los intereses corrientes provenientes de los préstamos otorgados, que sumaron C\$4,520,986.67. Esto subraya el papel central que juega la cartera de crédito en la operación de la empresa.

Por otro lado, los egresos totalizaron C\$3,513,308.92, siendo los servicios personales el mayor gasto, con un total de C\$1,592,794.80. Otros gastos relevantes incluyen beneficios laborales (C\$629,772.00) y una provisión para cuentas incobrables de C\$193,681.78, lo cual refleja una gestión prudente del riesgo crediticio.

El resultado neto antes del Impuesto sobre la Renta (IR) fue de C\$1,208,213.18. Dado que no se aplicaron impuestos sobre la renta, la utilidad neta final del ejercicio es la misma, C\$1,208,213.18, lo que demuestra la rentabilidad de D'IMPACTO, S.A. durante este periodo. El resultado equivale al 23.47% de los activos totales y el 38.91% sobre los saldos de cartera.

Gráfico 3: Estructura del Estado de Resultado al 31 diciembre 2023



Fuente: Estados Financieros de la empresa D'IMPACTO, S.A.

Tabla 7: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DE D'IMPACTO, S.A.

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2023

Cifras en córdobas

INGRESOS	4,721,522.10
Intereses Corrientes	4,520,986.67
Intereses Moratorios	153,666.90
Gastos Legales	46,816.90
Otros Ingresos	51.63
EGRESOS	3,513,308.92
Servicios personales	1,592,794.80
Beneficios laborales	629,772.00
Servicios Comprados	386,326.10
Combustible y Lubricante	292,439.28
Viáticos y transporte	43,380.00
Estimaciones para Cuentas Incobrables	193,681.78
Suministro	61,856.95
Mantenimiento y Reparaciones	60,000.00
Depreciación de Activo Fijo	112,277.35
Impuestos	93,908.65
Otros gastos	46,872.00
RESULTADO NETO ANTES DE I.R.	1,208,213.18
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-
RESULTADO NETO DESPUÉS DEL IR.	1,208,213.18

Fuente: Estados Financieros de la empresa D'IMPACTO, S.A.

8.9.4 Razones Financieras

Información económica y financiera del 01 de enero al 31 de diciembre 2023.

1. **Ratio de liquidez corriente:** Mide la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo.

$$\begin{array}{l} \text{Activo Corriente} \\ \text{Pasivo Corriente} \end{array} = \frac{1,618,282.14}{531,312.77} = 3.05$$

2. **Ratio de endeudamiento:** Mide la proporción del activo que es financiada con deuda.

$$\begin{array}{l} \text{Pasivo Total} \\ \text{Activo Total} \end{array} = \frac{531,312.77}{5,147,740.58} = 10.32\%$$

3. **Margen neto:** Mide la rentabilidad sobre los Ingreso.

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad Neta} \\ \text{Ingresos Totales} \end{array} = \frac{1,208,213.18}{4,721,522.10} = 25.59\%$$

4. **Retorno sobre activos (ROA):** Mide la rentabilidad de los activos.

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad Neta} \\ \text{Activo Total} \end{array} = \frac{1,208,213.18}{5,147,740.58} = 23.47\%$$

5. **Nivel de eficiencia:** Mide la capacidad para usar los recursos de manera efectiva en la generación de control de gastos.

$$\begin{array}{l} \text{Egresos} \\ \text{Ingresos} \end{array} = \begin{array}{l} 3,513,308.92 \\ 4,721,522.10 \end{array} = \mathbf{74.41\%}$$

6. **Sostenibilidad operativa y financiera:** Mide la capacidad de una empresa para mantenerse en funcionamiento a largo plazo.

$$\begin{array}{l} \text{Ingresos} \\ \text{Egresos} \end{array} = \begin{array}{l} 4,721,522.10 \\ 3,513,308.92 \end{array} = \mathbf{134.39\%}$$

7. **Rentabilidad sobre Capital Contable:** significa el porcentaje de utilidad neta con relación al patrimonio, siendo el resultado de 26.17% es decir mide la rentabilidad de los fondos aportados por la Propietaria del negocio para la operatividad del negocio. El resultado determina que la Empresa cuenta con un buen posicionamiento en el Mercado, llenando las expectativas de aceptación.

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad Neta} \\ \text{Capital Contable} \end{array} = \begin{array}{l} 1,208,213.18 \\ 4,616,427.81 \end{array} = \mathbf{26.17\%}$$

8. **Rentabilidad del Activo:** significa el porcentaje de utilidad neta con relación a los Activos es de 3.60% es decir mide la rentabilidad de los fondos aportados por la Propietaria, permitiendo apreciar la capacidad para obtener utilidades en el uso total de los Activos. El resultado es excelente, se determina que la Empresa cuenta con un buen posicionamiento en el Mercado, llenando las expectativas de aceptación.

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad Neta} \\ \text{Activo Total} \end{array} = \frac{1,208,213.18}{5,147,740.58} = 23.47\%$$

Se concluye analizando que los niveles de liquidez, solvencia, índice de rentabilidad, sostenibilidad operativa, alcanzan los niveles óptimos.

8.9.5 Análisis de sensibilidad económico y financiero

Para el **análisis de sensibilidad económico y financiero**, podemos examinar cómo los cambios en ciertos factores económicos clave (como la inflación, las tasas de interés, o las regulaciones gubernamentales) afectan los resultados financieros de la empresa D'IMPACTO, S.A.

Factores considerados:

1. **Inflación:**

- Si la inflación se incrementa en un 5%, los gastos operativos y de financiamiento también aumentarían, reduciendo las utilidades netas. Esto afecta directamente el flujo de caja y la rentabilidad.

2. **Tasas de interés:**

- Si las tasas de interés suben en un 2%, los gastos de los créditos aumentarán, lo que puede reducir la demanda de los clientes para nuevos préstamos o aumentar la morosidad.

3. **Regulaciones financieras:**

- Cambios regulatorios que restrinjan la concesión de créditos o impongan mayores requisitos de capital podrían reducir la capacidad de D'IMPACTO, S.A. para otorgar nuevos créditos.

Escenarios de análisis de sensibilidad:

1. Escenario base:

- Este escenario asume que las condiciones actuales de inflación y tasas de interés se mantienen constantes.

2. Escenario pesimista:

- Inflación sube al 7% y las tasas de interés suben en un 2%, lo que reduce la capacidad de pago de los clientes y aumenta los gastos operativos en un 10%.

3. Escenario optimista:

- Mejoras en la eficiencia administrativa y operativa, proyectando incremento en los ingresos 2024 (7.0%), 2025 (9.0%) y 2026 (12.0) y en los egresos proyecciones de aumento 2024 (5.0%), 2025 (7.0%) y 2026 (9.0), manteniendo las tasas de interés estables, lo que mejora los márgenes de rentabilidad. El escenario optimista se ajusta al comportamiento histórico de la empresa, a la vez se considera las proyecciones definidas dentro el presupuesto.

Resultados del análisis de sensibilidad Escenario Base:

1. Escenario Base:

- 2024: C\$1,186,275.53
- 2025: C\$1,159,244.41
- 2026: C\$1,126,663.10

Escenario Base, su pronóstico financiero es incremento en ingresos (4.0%) e incremento en los gastos (6.0%), análisis de sensibilidad (AS) en los tres periodos proyectados.

2. Escenario Pesimista:

- 2024: C\$625,003.90
- 2025: C\$568,073.70
- 2026: C\$503,950.46

Escenario Pesimista, en el pronóstico financiero en el primer año se mantiene el mismo resultado en los ingresos e incremento en los ingresos (4.0%) en los años 2025, 2026 e incremento en los gastos (10.0%), análisis de sensibilidad (AS) en los tres periodos proyectados.

3. **Escenario Optimista:**

- 2024: C\$1,141,715.82
- 2025: C\$1,282,828.55
- 2026: C\$1,606,512.80

Escenario Optimista, su pronóstico financiero es incremento en los ingresos 2024 (7%), 2025 (9%) y 2026 (12%) e incremento en los gastos 2024 (5%), 2025 (7%) y 2026 (9%), análisis de sensibilidad (AS) en los tres periodos proyectados.

Conclusiones del análisis des sensibilidad:

Escenario Base: Aumenta los gastos operativos, lo que reduce las utilidades, sin embargo, la empresa sigue siendo viable con flujos de caja positivos muy ajustados.

Escenario Pesimista: Aumenta los gastos operativos, lo que reduce las utilidades, este escenario afecta directamente los niveles de rentabilidad de la empresa, el resultado es negativo e insostenible.

Escenario Optimista: Mejora la eficiencia administrativa y operativa, aumentando las utilidades netas proyectadas y mejorando la rentabilidad a largo plazo.

8.9.6 Flujo de Caja Proyectado

Las proyecciones financieras para D'IMPACTO, S.A. durante los años 2024, 2025 y 2026 se realizaron tomando como base el comportamiento económico del año 2023 y aplicando una serie de factores macroeconómicos clave de Nicaragua. Estos factores influyen directamente en los ingresos y egresos de la empresa, especialmente considerando su enfoque en la colocación de créditos y los gastos operativos asociados.

1. **Inflación Anual (5%):** Se proyectó una inflación anual del 5%, que es consistente con las tendencias históricas de Nicaragua. Este índice impacta directamente los gastos operativos de la empresa, como los salarios, los servicios comprados, y otros gastos generales.
2. **Crecimiento en la Colocación de Créditos (4%):** La colocación de créditos se proyectó con un crecimiento anual del 4%. Esta tasa refleja una tendencia moderada de crecimiento en el acceso al crédito, tomando en cuenta tanto el comportamiento del mercado como la demanda proyectada de los clientes de microcréditos.
3. **Ajuste Salarial (6%):** Se aplicó un ajuste salarial anual del 6%, que corresponde a las políticas de ajuste salarial en Nicaragua. Esto afecta principalmente los gastos de servicios personales y beneficios laborales, que representan una parte importante de los egresos de la empresa.

8.9.7 Cálculo del VAN y TIR

En el estudio se analizó el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), los dos indicadores financieros son esenciales; los cuales permiten analizar de manera segura la viabilidad y rentabilidad de una inversión. La TIR nos indica la tasa de rendimiento de una inversión, su viabilidad en función del tiempo que se tarda en recuperar el capital de la empresa, mientras que el VAN nos muestra si un proyecto es viable o no desde el punto de vista de la rentabilidad.

8.9.8 Flujo de Caja Proyectado Escenario Base

En el Escenario Base, se proyecta un flujo de caja basado en el incremento de los gastos operativos, lo que reduce las utilidades, sin embargo, la empresa sigue siendo viable con flujos de caja positivos muy ajustados.

Flujos de Caja: Los flujos de caja proyectados para los años 2024, 2025 y 2026 son los siguientes:

- **2024:** C\$1,186,275.53
- **2025:** C\$1,159,244.41
- **2026:** C\$1,126,663.10

1. **Tasa de Descuento:** Se utiliza una tasa de descuento del 10%.
2. **Valor Actual Neto (VAN):** El VAN se calcula como la suma del valor presente de cada uno de los flujos de caja descontados al 10%.
3. **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La TIR es la tasa que iguala el valor presente de los flujos de caja a la inversión inicial (en este caso, se iguala a cero).

Tabla 8: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Base

Cifras en córdobas

Descripción	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos Totales	4,910,382.98	5,106,798.30	5,311,070.24
Intereses Corrientes	4,701,826.13	4,889,899.18	5,085,495.15
Intereses Moratorios	159,813.58	166,206.12	172,854.37
Otros Ingresos	48,743.27	50,693.00	52,720.72
Egresos Totales	3,724,107.45	3,947,553.90	4,184,407.13
Servicios Personales	1,688,362.49	1,789,664.24	1,897,044.09
Beneficios Laborales	667,558.32	707,611.82	750,068.53
Servicios Comprados	409,505.67	434,076.01	460,120.57
Combustible y Lubricantes	309,985.64	328,584.78	348,299.86
Otros Gastos	648,695.34	687,617.06	728,874.08
Flujo Neto	1,186,275.53	1,159,244.41	1,126,663.10

Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

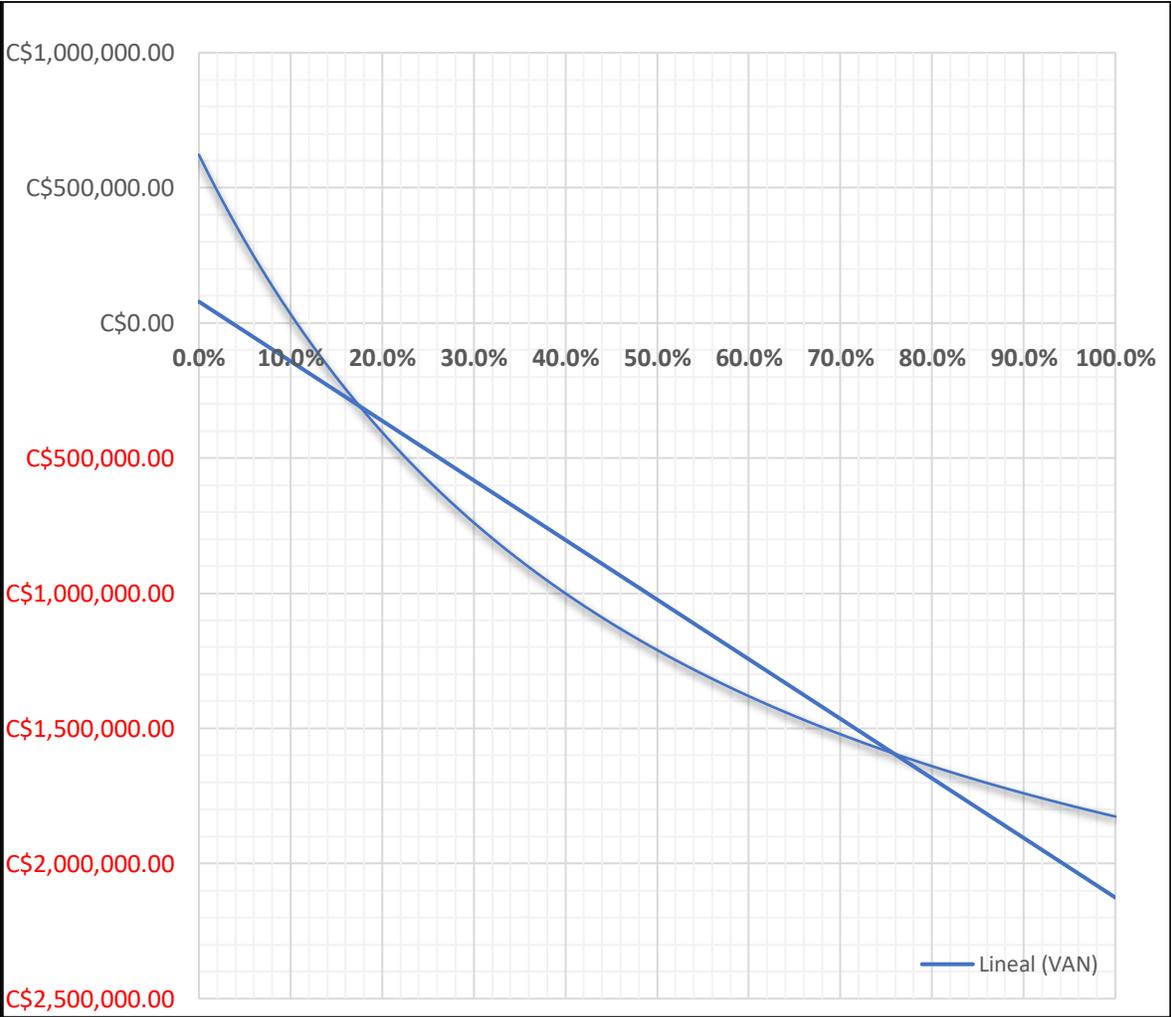
Escenario Base, su pronóstico financiero es incremento en ingresos (4.0%) e incremento en los gastos (6.0%), análisis de sensibilidad (AS) en los tres periodos proyectados.

- **Valor Actual Neto (VAN):** C\$32,964.20
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** 11.19%
- **Inversión proyectada:** C\$2,850,000.00

En la proyección se define una inversión a realizarse en el primer año y la recuperación en base a los diversos cálculos se garantiza en el tercer año incluyendo en el mismo año utilidades, el Valor Actual Neto positivo es de C\$32,964.20

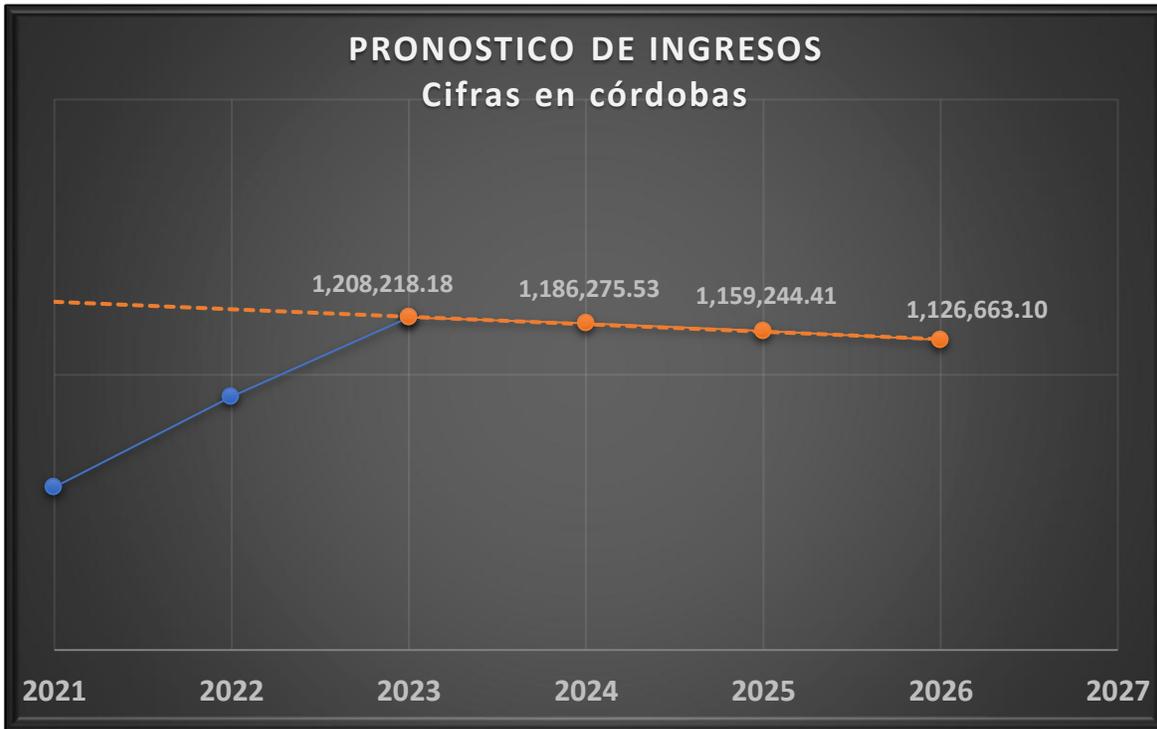
En base a estos cálculos la Tasa Interna de Retorno nos indica que el porcentaje de tolerancia en la tasa efectiva anual es el 10.0%, concluyendo que se hace necesario realizar un tercer escenario, dado que da un rendimiento de 11.19% y el mercado es 10.0%; resultados muy ajustados a la tasa efectiva anual (TEA).

Gráfico 4: Tasa Interna de Retorno – Escenario Base



Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

Gráfico 5: Histórico y Pronostico de Utilidad o Pérdida Acumulada



Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

8.9.9 Flujo de Caja Proyectado Escenario Pesimista

Cálculo del VAN y TIR

1. **Flujos de Caja:** Los flujos de caja proyectados para los años 2024, 2025 y 2026 son los siguientes:

- **2024:** C\$625,003.90
- **2025:** C\$568,073.70
- **2026:** C\$503,950.46

En el Escenario Pesimista, en el pronóstico financiero en el primer año se mantiene el mismo resultado en los ingresos e incremento en los ingresos (4.0%) en los años 2025, 2026 e incremento en los gastos (10.0%), análisis de sensibilidad (AS) en los tres periodos proyectados.

- **Valor Actual Neto (VAN): -C\$1,433,706.80**
- **Tasa Interna de Retorno (TIR): -22.70%**
- **Inversión Proyectada: C\$2,850,000.00**

En el Escenario Pesimista muestra un resultado negativo arroja que es poco probable que la inversión sea rentable y posiblemente no se debería continuar, creando una alerta que bajo este escenario es mejor no arriesgar el capital de la empresa, obligando a sus accionistas a entrar a un proceso de reingeniería; analizando otras líneas de negocio que disminuyan los niveles de riesgo del patrimonio empresarial. En el escenario pesimista indica que la inversión no será rentable.

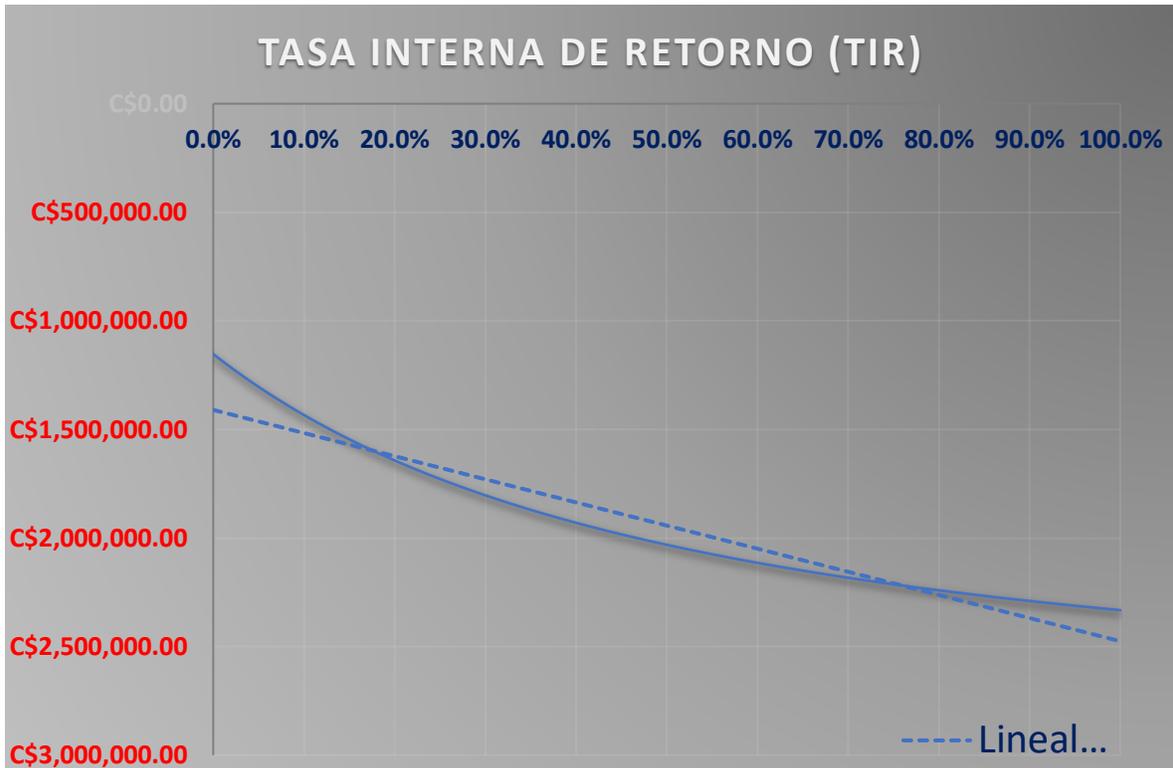
Tabla 9: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Pesimista

Cifras en córdobas

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos Totales:	4,721,522.10	4,721,522.10	4,910,382.98	5,106,798.30
Intereses Corrientes:	4,520,986.67	4,520,986.67	4,701,826.13	4,889,899.18
Intereses Moratorios:	153,666.90	153,666.90	159,813.58	166,206.12
Otros Ingresos:	46,868.53	46,868.53	48,743.27	50,693.00
Egresos Totales:	3,513,308.92	4,096,518.20	4,342,309.29	4,602,847.85
Servicios Personales:	1,592,794.80	1,857,198.74	1,968,630.66	2,086,748.50
Beneficios Laborales:	629,772.00	734,314.15	778,373.00	825,075.38
Servicios Comprados:	386,326.10	450,456.23	477,483.61	506,132.63
Combustible y Lubricantes:	292,439.28	340,984.20	361,443.25	383,129.85
Otros Gastos:	611,976.73	713,564.87	756,378.77	801,761.49
Flujo Neto:	1,208,213.18	625,003.90	568,073.70	503,950.46

Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

Gráfico 6: Tasa Interna de Retorno – Escenario Pesimista



Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

8.9.10 Flujo de Caja Projectado Escenario Optimista

En el Escenario Optimista se consideran estrategias enfocadas a la Implementación de Mejoras en la Experiencia del Cliente, se proyecta un flujo de caja basado en el comportamiento históricos y proyecciones de la empresa.

La experiencia del cliente en la empresa es un eje fundamental, conlleva a una mayor rentabilidad, fomenta la fidelización, reduce los costos de marketing, optimiza la marca, mejora el ciclo de vida del cliente², mayor ventaja competitiva.

1. **Flujos de Caja:** Los flujos de caja proyectados para los años 2024, 2025 y 2026 son los siguientes:

² El CLV es la cantidad de dinero que se prevé que un cliente gastará con tu negocio durante tu relación con esa persona.

- **2024:** C\$1,141,715.82
- **2025:** C\$1,282,828.55
- **2026:** C\$1,606,512.80

2. **Tasa de Descuento:** Se utiliza una tasa de descuento del 10%.
3. **Valor Actual Neto (VAN):** El VAN se calcula como la suma del valor presente de cada uno de los flujos de caja descontados al 10%.
4. **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La TIR es la tasa que iguala el valor presente de los flujos de caja a la inversión inicial (en este caso, se iguala a cero).

Tabla 10: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Optimista

Cifras en córdobas

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos Totales:	4,721,522.10	5,052,028.65	5,506,711.23	6,167,516.57
Intereses Corrientes:	4,520,986.67	4,837,455.73	5,272,826.75	5,905,565.96
Intereses Moratorios:	153,666.90	164,423.59	179,221.71	200,728.31
Otros Ingresos:	46,868.53	50,149.33	54,662.77	61,222.30
Egresos Totales:	3,513,308.92	3,910,312.82	4,223,882.67	4,561,003.77
Servicios Personales:	1,592,794.80	1,772,780.61	1,914,940.73	2,067,778.06
Beneficios Laborales:	629,772.00	700,936.24	757,144.65	817,574.70
Servicios Comprados:	386,326.10	429,980.95	464,461.33	501,531.42
Combustible y Lubricantes:	292,439.28	325,484.92	351,585.71	379,646.85
Otros Gastos:	611,976.73	681,130.11	735,750.25	794,472.75
Flujo Neto:	1,208,213.18	1,141,715.82	1,282,828.55	1,606,512.80

Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

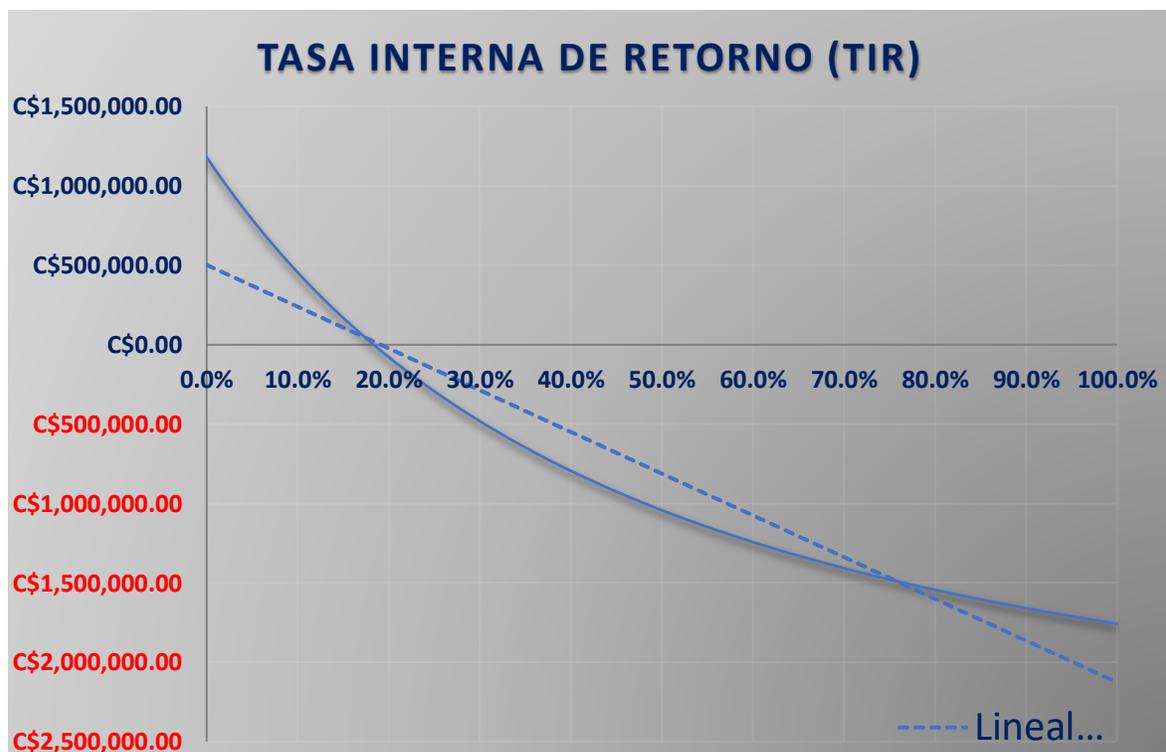
En el Escenario Optimista, su pronóstico financiero es incremento en los ingresos 2024 (7%), 2025 (9%) y 2026 (12%) e incremento en los gastos 2024 (5%), 2025 (7%) y 2026 (9%), análisis de sensibilidad (AS) en los tres periodos proyectados.

- **Valor Actual Neto (VAN):** C\$455,109.21
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** 18.34%
- **Inversión proyectada:** C\$2,850,000.00

En la proyección se define una inversión a realizarse en el primer año y la recuperación en base a los diversos cálculos se garantiza en el tercer año incluyendo en el mismo año utilidades, el Valor Actual Neto positivo es de C\$455,109.21

En base a estos cálculos la Tasa Interna de Retorno nos indica que el porcentaje de tolerancia en la tasa efectiva anual es el 10.0%, concluyendo que conviene invertir en el ESCENARIO OPTIMISTA, dado que da un rendimiento del 18.34% y el mercado es 10.0%; resultados óptimos de acuerdo con los objetivos planteados.

Gráfico 7: Tasa Interna de Retorno – Escenario Optimista



Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

Los resultados son positivos, significa que si la empresa continúa definiendo estrategias de mejora continua garantiza la estabilidad económica y financiera.

Se proyecta una inversión que demuestra excelentes índices de rentabilidad. La utilidad proyectada en los tres años representa el 78.0% de los activos totales al 31 de diciembre 2023, el pronóstico promedio anual equivale a 33.0%.

En las proyecciones condición optimista, el flujo de caja fue elaborado considerando la implementación de mejoras clave en la experiencia del cliente, basadas en las recomendaciones obtenidas a partir de análisis previos. Estas recomendaciones incluyen la reducción del nivel de insatisfacción de los clientes de un 31.2% a un 20%, a través de la inversión en capacitación del personal, mejoras en los procesos de atención y la optimización de los servicios ofrecidos. El objetivo de estas proyecciones es mostrar el impacto positivo que estas mejoras pueden tener en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa D'IMPACTO, S.A. en los próximos tres años.

Conclusión:

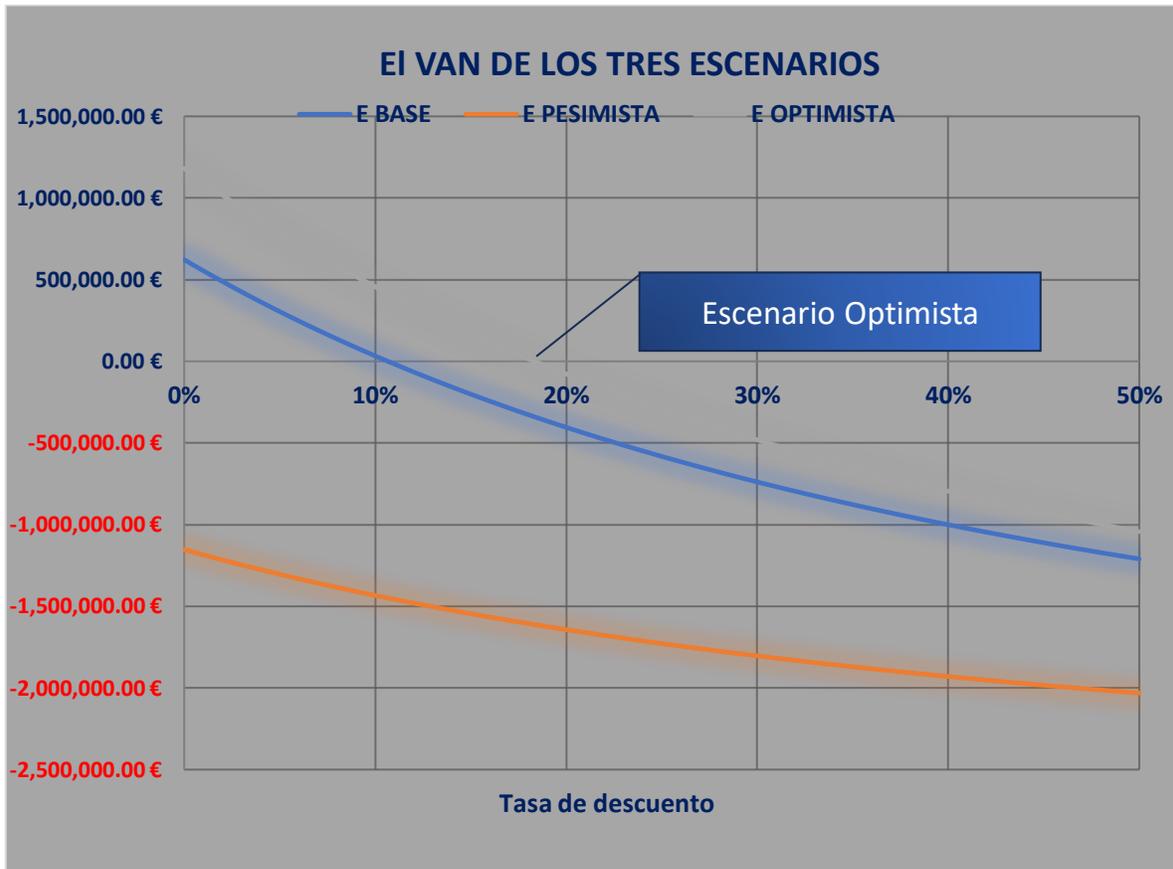
Implementar mejoras en la experiencia del cliente no solo incrementa la satisfacción y retención de los clientes, sino que también tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio. El Escenario Optimista con mejoras en la experiencia del cliente muestra resultados financieros más sólidos y un mayor retorno sobre la inversión, lo que hace que sea una estrategia recomendada para garantizar el crecimiento sostenible de la empresa.

Tabla 11: Comparativo de los tres escenarios

Tasa Efectiva Anual (TEA)	10.0%	10.0%	10.0%
ESCENARIO PERÍODO	ESCENARIO BASE FLUJO DE FONDOS	ESCENARIO PESIMISTA FLUJO DE FONDOS	ESCENARIO OPTIMISTA FLUJO DE FONDOS
0	-C\$2,850,000.00	-C\$2,850,000.00	-C\$2,850,000.00
2024	C\$1,186,275.53	C\$625,003.90	C\$1,141,715.82
2025	C\$1,159,244.41	C\$568,073.70	C\$1,282,828.55
2026	C\$1,126,663.10	C\$503,950.46	C\$1,606,512.80
TIR Anual VAN	11.19% C\$32,964.20	-22.70% -C\$1,433,706.80	18.34% C\$455,109.21

Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

Gráfico 8: Valor Actual Neto de los tres escenarios



Fuente: Elaborado en base a proyecciones financieras D'IMPACTO, S.A.

8.10 Análisis de Cartera de Crédito

La principal línea de negocio de la empresa es el microcrédito, atendiendo a los diferentes sectores de negocio, al 31 de diciembre 2023 el cierre de inventario de cliente asciende a 420, sector comercio 323, consumo 72, producción 14 y servicio 11. Los indicadores determinan el nivel de cumplimiento del presupuesto asignado para el año 2023, están íntimamente relacionado con los niveles de rentabilidad y productividad.

D'IMPACTO, S.A. Créditos Otorgados año 2023 (córdobas)

En las colocaciones de crédito se definió la estrategia de zonificar a través de la creación de rutas lógicas, asignando a un Ejecutivo de Negocio por cada ruta. El comportamiento en los cuatro trimestres es similar por los plazos que son cortos y los sectores económicos atendidos.

Tabla 12: Colocaciones de Crédito 2023

Rutas de Crédito	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Año 2023
Ruta #1	876,705.00	691,045.00	520,700.00	989,925.00	3,078,375.00
Ruta #2	1,469,290.00	793,500.00	919,412.00	771,615.00	3,953,817.00
Ruta #3	637,000.00	622,713.00	851,766.00	874,762.00	2,986,241.00
Ruta #4	855,380.00	475,455.00	464,224.00	996,500.00	2,791,559.00
Ruta #5	479,705.00	902,024.00	533,067.00	230,000.00	2,144,796.00
TOTAL	4,318,080.00	3,484,737.00	3,289,169.00	3,862,802.00	14,954,788.00

Fuente: Estadística de indicadores D'IMPACTO, S.A.

D'IMPACTO S.A. Recuperaciones de Créditos Año 2023 (córdobas)

El nivel de recuperabilidad promedio en el periodo evaluado asciende al 93.0%, presenta un resultado aceptable.

Tabla 13: Recuperaciones de Crédito 2023

Rutas de Crédito	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Año 2023
Ruta #1	606,498.84	657,960.80	583,440.95	910,754.95	2,758,655.54
Ruta #2	1,339,614.65	868,951.63	676,724.79	1,293,195.22	4,178,486.29
Ruta #3	585,813.81	497,166.05	717,313.55	710,853.70	2,511,147.11
Ruta #4	732,209.84	566,032.95	431,727.46	978,695.12	2,708,665.37
Ruta #5	229,201.01	548,239.75	456,630.02	439,009.99	1,673,080.77
TOTAL	3,493,338.15	3,138,351.18	2,865,836.77	4,332,508.98	13,830,035.08

Fuente: Estadística de indicadores D'IMPACTO, S.A.

D'IMPACTO S.A. Saldos de Cartera Trimestral, Año 2023 (córdobas)

Al realizar el análisis de los saldos de cartera de crédito trimestral presenta un incremento del 28.0% si comparamos el último con el primer trimestre, el crecimiento de los saldos esta ajustado al presupuesto definido para el año 2023.

Tabla 14: Saldos de Cartera de Crédito trimestral 2023

Rutas de Crédito	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Año 2023
Ruta #1	535,121.15	658,402.59	567,610.98	594,786.04	2,355,920.75
Ruta #2	880,214.79	956,580.00	966,069.89	767,307.83	3,570,172.52
Ruta #3	418,837.89	512,154.81	622,032.27	827,591.29	2,380,616.26
Ruta #4	545,450.48	518,974.97	462,351.40	533,635.45	2,060,412.30
Ruta #5	287,279.87	760,864.69	798,045.12	698,807.10	2,544,996.78
TOTAL	2,666,904.18	3,406,977.07	3,416,109.66	3,422,127.70	12,912,118.60

Fuente: Estadística de indicadores D'IMPACTO, S.A.

D'IMPACTO S.A. Antigüedad de Saldos de Cartera Vencida, Año 2023 (córdobas)

El análisis de la antigüedad de los saldos vencidos es importante, es una herramienta de análisis que permite definir estrategias de recuperación, a la vez se identifica las debilidades en el flujo de proceso de la aprobación de crédito y la administración. El resultado al 31 de diciembre indica un índice de morosidad del 8.81%, aceptable en la industria, sin embargo, es importante atender la tendencia del indicador por el nivel de riesgo.

Tabla 15: Antigüedad de Saldos de Cartera Vencida al 31 diciembre 2023

31-dic-23	100%	40%	20%	14%	12%	13%
Rangos	Vencido	De 1-30	De 31-60	De 61-90	De 91-120	Mas 120
ANTIGÜEDAD	286,213.95	114,802.83	58,032.57	40,023.39	35,760.32	37,594.84
Ruta #1	65,705.17	25,274.22	16,131.21	9,573.29	6,379.18	8,347.27
Ruta #2	81,611.73	44,200.72	22,974.86	2,596.55	6,208.75	5,630.85
Ruta #3	15,704.05	5,177.63	357.62	2,031.47	2,170.87	5,966.46
Ruta #4	94,690.31	29,739.52	14,616.34	20,819.72	16,193.83	13,320.91
Ruta #5	28,502.69	10,410.74	3,952.54	5,002.36	4,807.69	4,329.36

Fuente: Estadística de indicadores D'IMPACTO, S.A.

8.10.1 Evaluación de Indicadores de Desempeño

D'IMPACTO, S.A. tiene definido indicadores de desempeño, el conjunto de los resultados es la evaluación empresarial, el seguimiento y monitoreo es constante, la estrategia permite definir acciones que conlleve a alcanzar la meta establecida. La herramienta presupuestaria es anual; posteriormente se disgregan en diferentes periodos. Se mantiene un enfoque permanente de mejorar los niveles de gestión, enfocados al cumplimiento de metas establecidas para cada mes, con la finalidad de alcanzar los niveles de productividad y rentabilidad.

Cada indicador es de suma importancia, instrumento utilizado para medir el éxito en la ejecución de las metas. Los estándares son los siguientes:

- Cantidad de Clientes
- Saldo de Cartera de Crédito
- Monto Promedio por Clientes
- Colocaciones
- Recuperaciones
- Índice de Morosidad
- Nivel de Rentabilidad
- Sostenibilidad Operativa
- Eficiencia

Tabla 16: Indicadores de Desempeño 2023

INDICADOR	METAS	CUMPLIMIENTO	%
Cantidad de Clientes	500	539	108%
Cartera de Crédito	3,500,000.00	3,247,621.19	93%
Promedio por Clientes	7,000.00	6,025.27	86%
Colocaciones	15,600,000.00	14,954,788.00	96%
Recuperaciones	12,000,000.00	13,830,035.08	115%
Índice de Morosidad	10.0%	8.8%	113%
Nivel de Rentabilidad	15.0%	23.5%	156%
Sostenibilidad Operativa	150.0%	134.4%	90%
Eficiencia	50.0%	74.4%	67%

Fuente: Estadística de indicadores D'IMPACTO, S.A.

Evaluando el resultado anual de los indicadores, presentan sobrecumplimiento cantidad de clientes, recuperaciones, índice de mora, nivel de rentabilidad, con alcances promedios cartera de crédito, monto promedio por cliente, colocaciones y sostenibilidad operativa, un indicador no es favorable; la eficiencia, el objetivo principal de la eficiencia es medir el aprovechamiento que estamos haciendo de los recursos económicos y financieros de la empresa. Indica la eficiencia de los activos para generar ingresos, digamos que indica los ingresos que genera cada córdoba que se encuentra invertido en el activo de la empresa, se analiza la estructura de gastos sobre el ingreso sobre intereses corrientes. El 84.0% de los egresos son gastos directos del personal, la deficiencia está concentrada en el incumplimiento de metas de los Ejecutivos de Negocios.

Tabla 17: Resultado de Indicadores de Desempeño 2023

INDICADOR	ALCANCE
Cantidad de Clientes	108%
Saldo de Cartera de Crédito	93%
Monto Promedio por Clientes	86%
Colocaciones	96%
Recuperaciones	115%
Índice de Morosidad	113%
Nivel de Rentabilidad	156%
Sostenibilidad Operativa	90%
Eficiencia	67%

Fuente: Estadística de indicadores D'IMPACTO, S.A.

IX. CONCLUSIONES

1. **Impacto económico del microcrédito:** El análisis demuestra que los microcréditos otorgados por D'IMPACTO, S.A. han tenido un impacto significativo en la sostenibilidad económica de las pequeñas y medianas empresas en Matagalpa. Los créditos otorgados han permitido a los microempresarios mejorar su capacidad operativa y enfrentar imprevistos financieros.

2. **Satisfacción del cliente y capital en riesgo:** Se identificó que aproximadamente el 31.2% de los clientes de D'IMPACTO, S.A. están insatisfechos, lo que representa un capital en riesgo de C\$560,700.00 sin embargo, la implementación de mejoras en la experiencia del cliente podría reducir la tasa de insatisfacción al 20%, minimizando considerablemente el capital en riesgo.

3. **Proyecciones financieras sólidas:** Las proyecciones de flujo de caja para los próximos tres años, tanto sin mejoras como con la implementación de estrategias de experiencia del cliente, muestran un crecimiento estable. Las proyecciones con mejoras en la experiencia del cliente presentan un incremento en la rentabilidad, con un VAN de C\$3,815,176.56 y una TIR del 7%, lo que sugiere que las inversiones en este ámbito pueden generar un retorno positivo.

4. **Rentabilidad de las inversiones en experiencia del cliente:** La inversión proyectada en mejorar la experiencia del cliente ofrece un retorno sobre la inversión (ROI) del 43%. Esto justifica la asignación de recursos a programas de capacitación, optimización de servicios y mejoras tecnológicas que impacten positivamente la satisfacción del cliente.

5. **Estabilidad en la colocación de créditos:** Se ha proyectado un crecimiento en la colocación de créditos durante los próximos tres años, con aumentos en los ingresos por intereses corrientes y moratorios. Este crecimiento es consistente con la estabilidad de la demanda en la región de Matagalpa y la diversificación de los productos financieros.

X. RECOMENDACIONES

1. **Implementar un programa integral de experiencia del cliente:** Se recomienda la implementación inmediata de un programa que se enfoque en la mejora de la atención, el seguimiento personalizado y la capacitación del personal para reducir el nivel de insatisfacción de los clientes. Esto puede minimizar el capital en riesgo y fortalecer la lealtad del cliente.
2. **Invertir en tecnologías que optimicen los servicios:** D'IMPACTO, S.A. debe priorizar la inversión en sistemas que permitan una mejor gestión de la relación con el cliente, como herramientas de CRM (Customer Relationship Management) o automatización de procesos, para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.
3. **Expandir la oferta de productos financieros:** Aprovechar las oportunidades de crecimiento del emprendimiento en la región para diversificar la cartera de productos, ofreciendo líneas de crédito más accesibles y adaptadas a las necesidades específicas de los microempresarios.
4. **Monitorear el entorno económico y ajustar las proyecciones:** Continuar monitoreando los indicadores macroeconómicos, como la inflación y el crecimiento económico en Nicaragua, para ajustar las proyecciones financieras y garantizar la estabilidad de los resultados a largo plazo.
5. **Fortalecer las estrategias de inclusión financiera:** Se recomienda implementar estrategias que permitan incluir a sectores actualmente no bancarizados, utilizando los canales digitales y redes sociales para llegar a nuevos segmentos de clientes, especialmente en zonas rurales.
6. **Evaluar periódicamente la rentabilidad del programa de microcréditos:** Realizar evaluaciones periódicas de los estados financieros y el flujo de caja para asegurar que los beneficios proyectados se cumplan, y para identificar áreas de mejora en la operación y el servicio al cliente.

XI. ANEXOS

Anexo 1: Formato de preguntas realizadas a los clientes

Objetivo: Analizar el impacto económico y financiero de la empresa D'IMPACTO, S.A. mediante el otorgamiento de crédito a 420 clientes en el año 2023, con el propósito de diagnosticar la situación institucional en el departamento de Matagalpa.

Cuestionario:

1. En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable recomendaría usted los productos y servicios D'IMPACTO SA?
2. ¿Ha cumplido con el plan de inversión definido en la solicitud?
3. ¿Cuántos microcréditos tiene hoy en día?
4. ¿El microcrédito ha permitido que su negocio crezca?
5. Institución o persona que le otorgó el crédito
6. ¿Cómo califica el acceso al crédito en las instituciones financieras?
7. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO?
MONTO
8. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO?
PLAZO
9. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO?
FORMA DE PAGO
10. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO?
TASA DE INTERÉS
11. ¿Con qué tipo de garantías le otorgaron el crédito?
12. ¿El crédito le ha permitido generar fuentes de empleo?
13. ¿En su negocio trabajan más miembros de su familia?
14. ¿Cuál es la actividad económica a la cual se dedica?
15. ¿Tiene número RUC?
16. ¿Lleva registro contable de su negocio? Aunque sea de forma informal
17. ¿Ahorra de las ganancias obtenidas mensualmente?
18. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio?

Anexo 2: Informe de encuesta realizada

<https://lookerstudio.google.com/s/u1UZpdi03p8>

Para la realización de encuestas dentro del estudio de mercado, se estableció un universo de 420 clientes. Para determinar el tamaño adecuado de la muestra con un margen de error aceptable del 5% y un nivel de confianza del 95%, se aplicó la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas.

Este enfoque asegura que el tamaño de la muestra sea lo suficientemente representativo de la población total, permitiendo obtener resultados estadísticamente válidos y confiables, sin necesidad de una muestra excesivamente grande que pueda resultar en recursos desperdiciados o dificultades logísticas.

Se implementó la metodología cuantitativa, aplicando la encuesta como instrumento de investigación, técnica única de recolección de datos. El universo 420 clientes, la muestra determinada 201, cantidad de repuestas 204.

La mayoría de los encuestados (68.8%) están satisfechos con la experiencia de obtener un microcrédito con D'IMPACTO, S.A. Este alto nivel de satisfacción refleja que la mayoría encuentra el proceso adecuado a sus necesidades.

La accesibilidad al crédito y los plazos ofrecidos son valorados positivamente. La mayoría de los encuestados consideran que los montos y la forma de pago son satisfactorios, con pocas personas expresando dificultades.

Un número significativo de encuestados afirmó que los microcréditos han permitido que su negocio crezca. Esto es clave para evaluar el impacto positivo que D'IMPACTO, S.A. tiene en el desarrollo de pequeñas empresas.

La mayoría de los encuestados (85.3%) están en el sector comercio, mientras que un porcentaje menor se dedica a servicios y producción. Esto sugiere que D'IMPACTO, S.A. está apoyando principalmente a negocios comerciales.

La mayoría de los negocios beneficiados tienen entre 1 y 10 años de funcionamiento, lo que indica que los microcréditos han sido un apoyo para consolidar emprendimientos en crecimiento.

La mayoría de los clientes son mujeres (156 frente a 48 hombres), lo cual es significativo considerando que las microfinanzas suelen tener un enfoque importante en la inclusión financiera de mujeres. Además, el rango de edad más común es de 31 a 40 años, seguido de 41 a 50 años.

Aunque la mayoría de los encuestados han cumplido con el plan de inversión definido al solicitar el crédito, algunos indicaron que no lo hicieron por motivos como sobreendeudamiento, bajas ventas o mala administración.

El NPS del 32% sugiere que existe un nivel moderado de lealtad entre los clientes. Esto implica una oportunidad para mejorar la experiencia del cliente y convertir a más clientes en promotores.

Un hallazgo relevante es que los créditos han permitido generar nuevas fuentes de empleo, lo cual es un indicador positivo del impacto económico de los microcréditos.

Es importante notar que muchos negocios tienen registros contables, aunque sea de forma informal, y la mayoría ahorra parte de las ganancias mensualmente. Este comportamiento es un indicador positivo de sostenibilidad a largo plazo.

Entre los motivos para no cumplir con el plan de inversión destacan el sobreendeudamiento y la falta de capital de trabajo, lo cual resalta áreas en las que D'IMPACTO, S.A. podría brindar asesoría adicional para mejorar la gestión financiera de sus clientes.

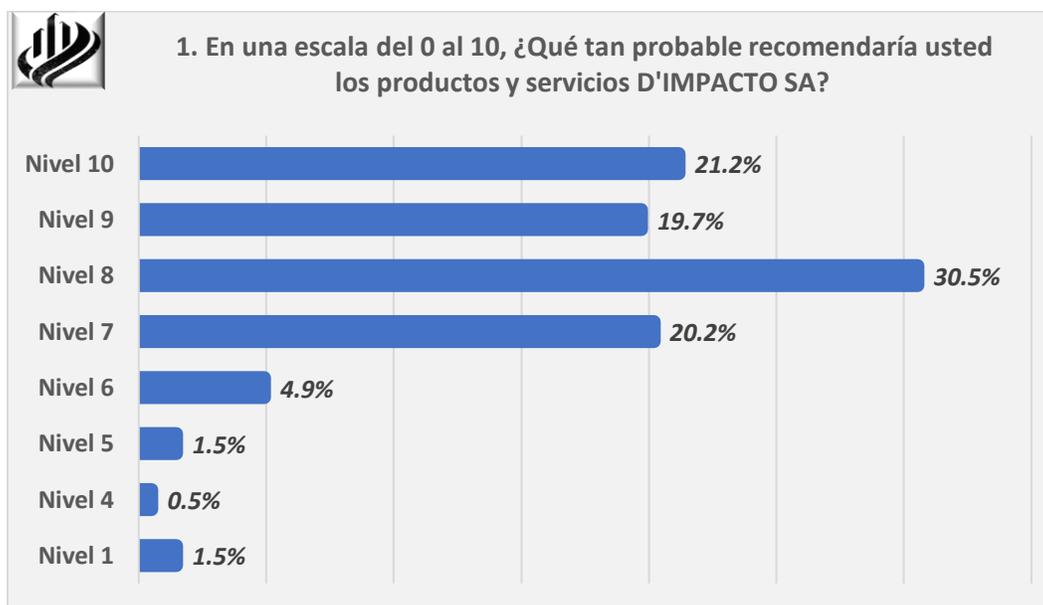
1. En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable recomendaría usted los productos y servicios D'IMPACTO SA?

Tabla 18: Tabulación de datos

Nivel 1	3	1.5%
Nivel 4	1	0.5%
Nivel 5	3	1.5%
Nivel 6	10	4.9%
Nivel 7	41	20.2%
Nivel 8	62	30.5%
Nivel 9	40	19.7%
Nivel 10	43	21.2%
Total	203	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 9: Resultado pregunta 1 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Si consideramos desde el nivel 8 al 10 el resultado es equivalente al 71.40% rango aceptable, indicando que la empresa debe mejorar su nivel de satisfacción e implementar la cadena de valor; estratégica que contribuya a optimizar su rentabilidad y determinar la ventaja competitiva.

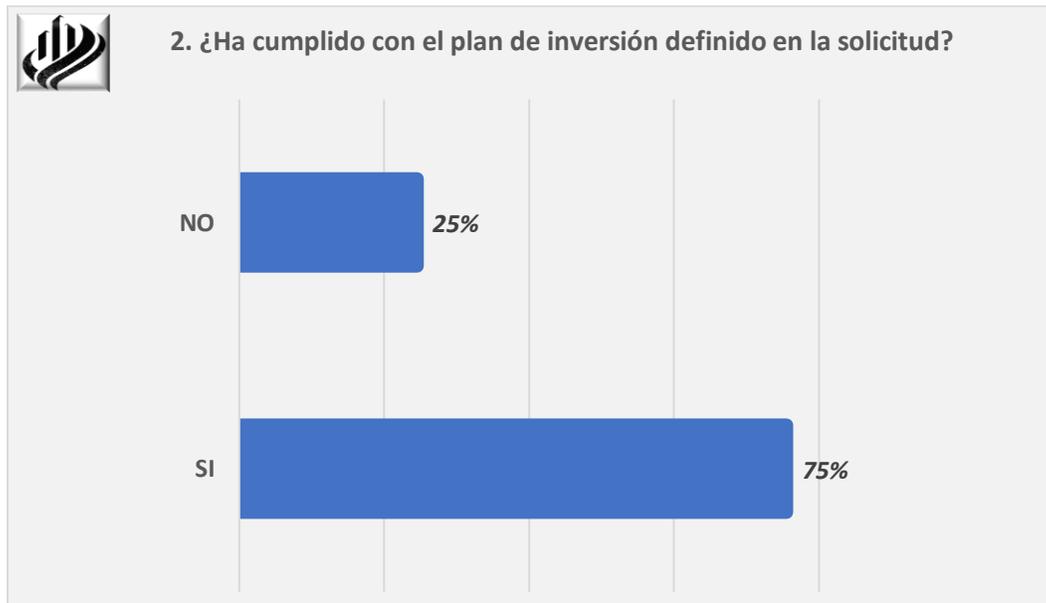
2. ¿Ha cumplido con el plan de inversión definido en la solicitud?

Tabla 19: Tabulación de datos

SI	154	75.5%
NO	50	24.5%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 10: Resultado pregunta 2 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El plan de inversión es el instrumento donde se define la asignación de los recursos financieros para alcanzar los objetivos de inversión definida por el cliente y supervisada por la empresa.

El 75.5% cumplen con el plan de inversión y el 24.5% incumplen, el resultado refleja que existe una brecha importante que represente un alto riesgo de retorno del capital de la empresa, indicando que sino realizan la inversión afecta directamente la capacidad de pago.

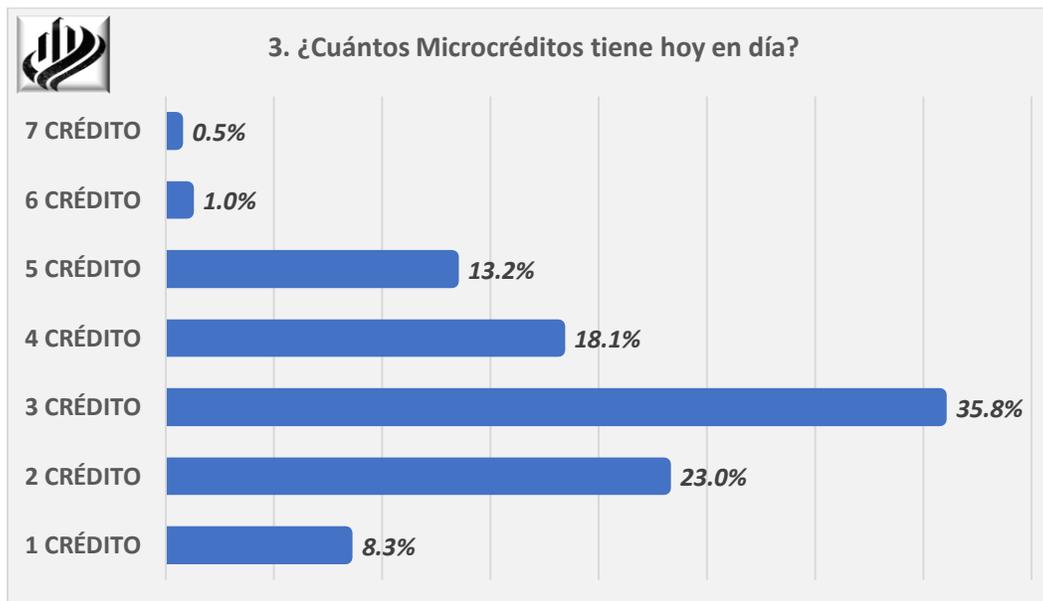
3. ¿Cuántos microcréditos tiene hoy en día?

Tabla 20: Tabulación de datos

1 CRÉDITO	17	8.3%
2 CRÉDITO	47	23.0%
3 CRÉDITO	73	35.8%
4 CRÉDITO	37	18.1%
5 CRÉDITO	27	13.2%
6 CRÉDITO	2	1.0%
7 CRÉDITO	1	0.5%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 11: Resultado pregunta 3 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

La cantidad de crédito por cliente es importante analizar, está relacionado con el nivel de endeudamiento, variable que debe ser considerada al momento del análisis de viabilidad de la solicitud de crédito presentada por los clientes.

El 85.3% del resultado oscilan entre 1 a 4 créditos, se encuentra ajustado a las políticas de crédito definida por la industria de microfinanzas, de 5 crédito a más refleja un 14.7%. La cantidad de crédito determina la tolerancia del nivel de riesgo del retorno del capital de la empresa.

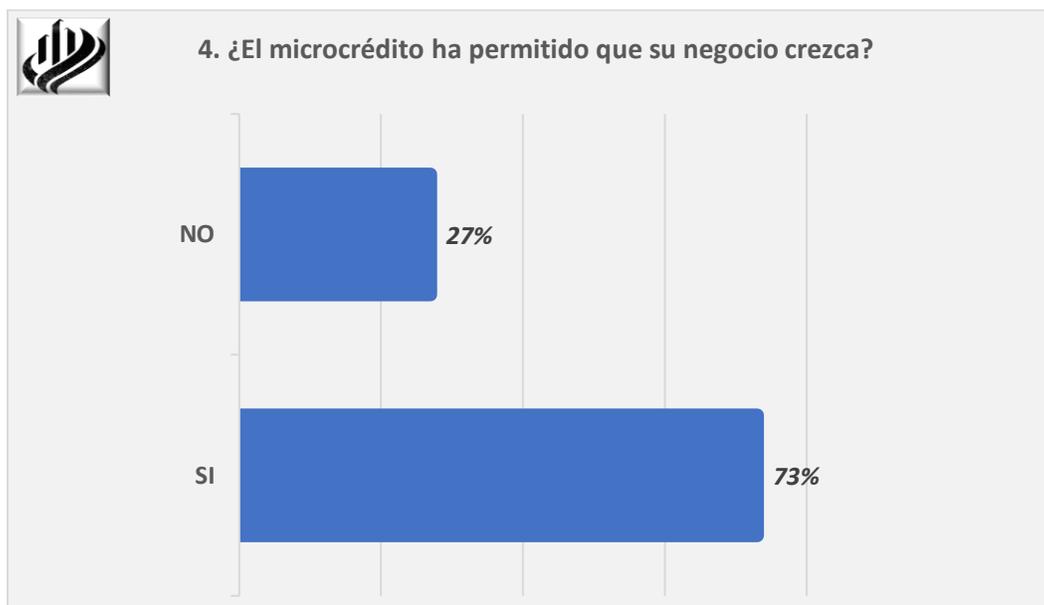
4. ¿El microcrédito ha permitido que su negocio crezca?

Tabla 21: Tabulación de datos

SI	149	73.0%
NO	55	27.0%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 12: Resultado pregunta 4 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El objetivo de los microcréditos es permitir a la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Nicaragua acceder a fondos financieros para invertir en los negocios, oportunidad que debe ser potencializada y garantizar el crecimiento de la industria.

El 73.0% han logrado el objetivo principal del crédito y el 27.0% de los negocios no han crecido, situación provocada por no realizar la inversión, este resultado afecta directamente la capacidad de pago del cliente, aspecto relevante que debe ser considerado y mejorar los niveles de análisis de las solicitudes de créditos.

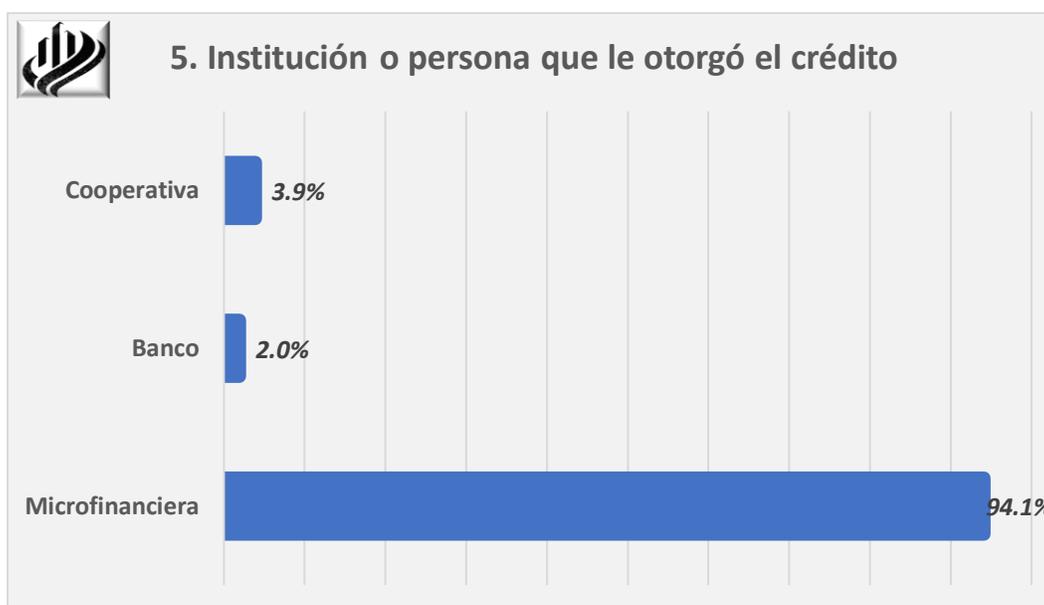
5. Institución o persona que le otorgó el crédito

Tabla 22: Tabulación de datos

Microfinanciera	192	94.1%
Banco	4	2.0%
Cooperativa	8	3.9%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 13: Resultado pregunta 5 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Las instituciones microfinancieras (IMF) en Nicaragua desempeñan un papel importante en la economía del país, ya que ofrecen servicios financieros a personas y empresas de bajos recursos, que no clasifican a créditos bancarizados.

De las 204 encuestas realizadas el 94.1% son clientes de instituciones Microfinancieras, el 2.0% a Bancos y 3.9% a Cooperativas, el resultado confirma la transcendencia en el desarrollo económico de Nicaragua.

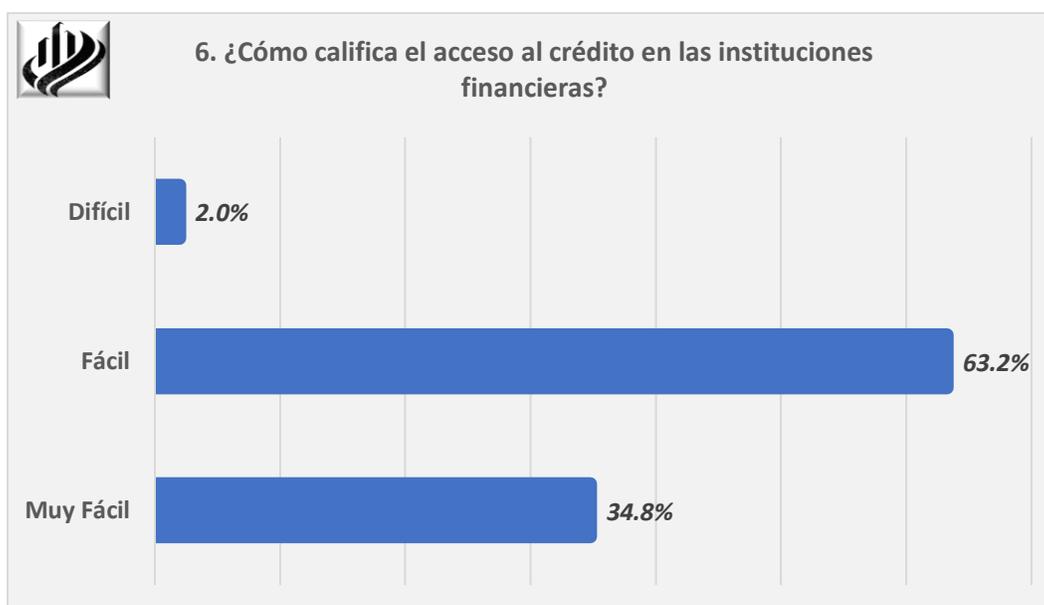
6. ¿Cómo califica el acceso al crédito en las instituciones financieras?

Tabla 23: Tabulación de datos

Muy Fácil	71	34.8%
Fácil	129	63.2%
Difícil	4	2.0%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 14: Resultado pregunta 6 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Las instituciones financieras están constantemente actualizando las Políticas de Créditos; reformas blandas que contribuye al cumplimiento de las metas, importante mencionar que consideran el nivel de riesgo.

Los usuarios del servicio crediticio han logrado un buen nivel de satisfacción, el 98.0% manifiesta que el acceso al crédito es muy fácil y fácil, únicamente el 2.0% lo consideran difícil, el último resultado probablemente es por récord crediticios inaceptable o malas referencias crediticias.

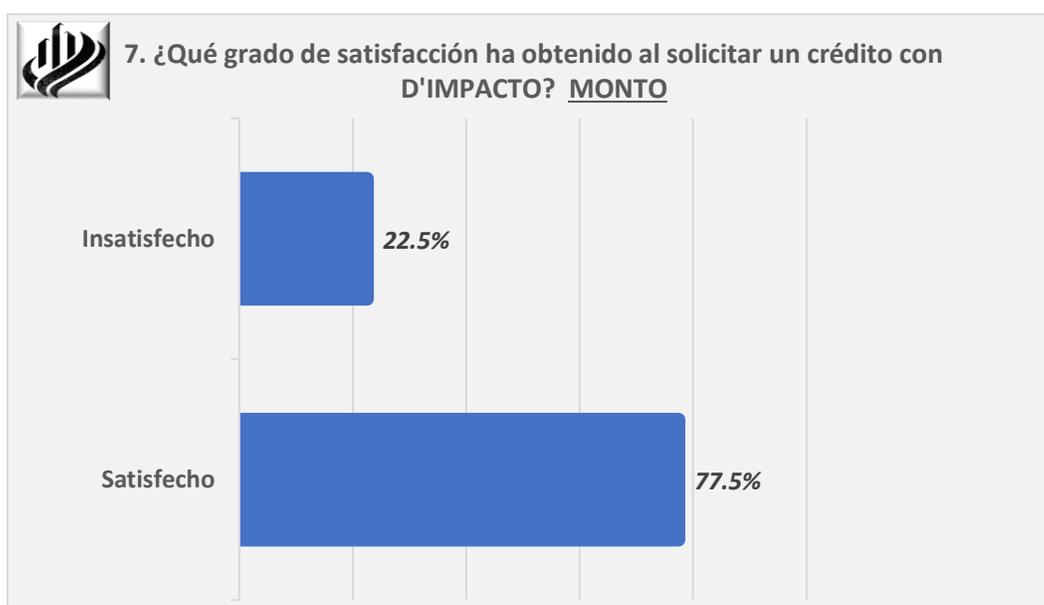
7. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO? MONTO

Tabla 24: Tabulación de datos

Satisfecho	158	77.5%
Insatisfecho	46	22.5%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 15: Resultado pregunta 7 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El comité de crédito de la empresa determina los montos del crédito; condiciones definidas en las políticas de crédito, análisis de viabilidad que realizan considerando las variables de ingresos, costos de venta, gastos y nivel de endeudamiento.

El 77.5% de los encuestados están satisfecho y el 22.5% insatisfecho, el resultado determina que la empresa debe buscar estrategias que conlleve a mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.

El Net Promoter Score (NPS) del 22.5% es una alerta para la empresa D'IMPACTO, S.A. necesita definir estrategias que disminuya el indicador, convirtiendo sus detractores en promotores de los servicios.

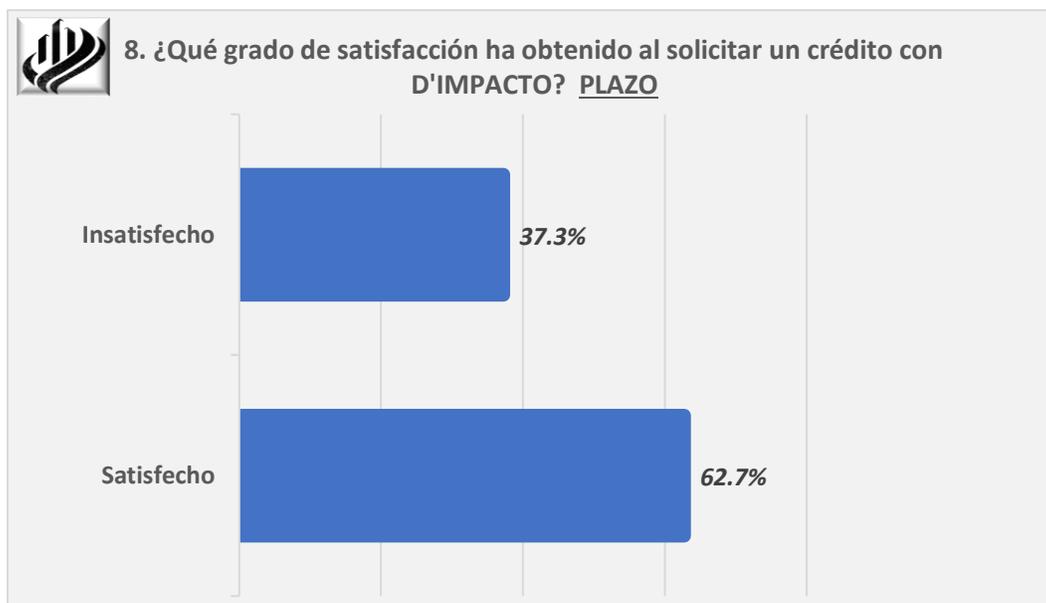
8. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO? PLAZO

Tabla 25: Tabulación de datos

Satisfecho	128	62.7%
Insatisfecho	76	37.3%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 16: Resultado pregunta 8 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El comité de crédito de la empresa determina el plazo del crédito; condiciones definidas en las políticas de crédito, análisis realizado en base a la capacidad de pago del cliente.

El 62.7% de los encuestados están satisfecho y el 37.3% insatisfecho, el resultado determina que la empresa debe buscar estrategias que conlleve a mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.

El Net Promoter Score (NPS) del 37.3% es una alerta para la empresa D'IMPACTO, S.A. necesita definir estrategias que disminuya el indicador, convirtiendo sus detractores en promotores de los servicios.

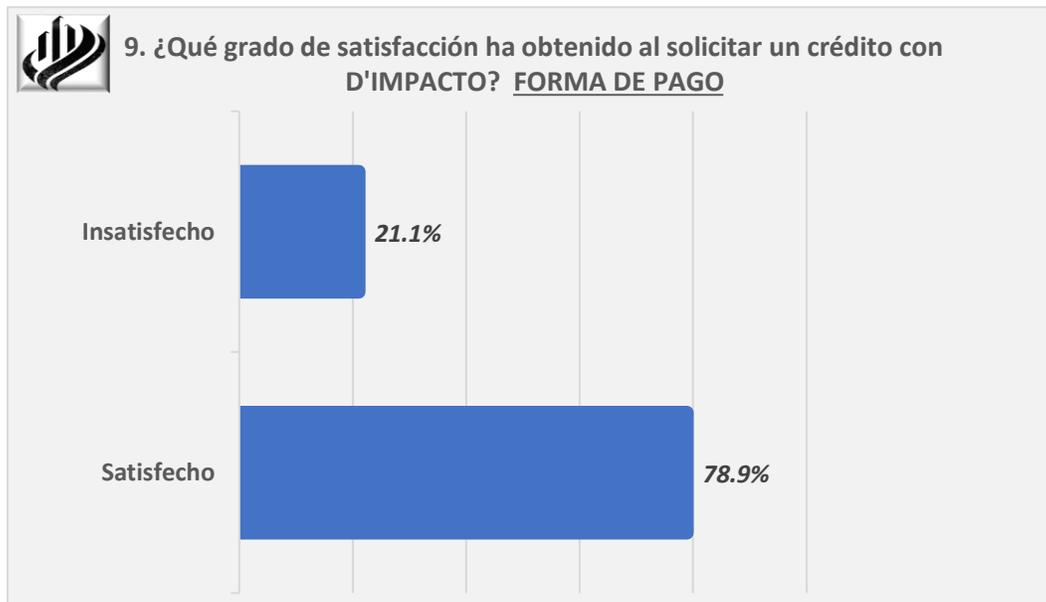
9. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO? FORMA DE PAGO

Tabla 26: Tabulación de datos

Satisfecho	161	78.9%
Insatisfecho	43	21.1%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 17: Resultado pregunta 9 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El comité de crédito de la empresa determina la forma de pago del crédito; condiciones basadas en las políticas de crédito, análisis realizado en base a la capacidad de pago del cliente.

El 78.9% de los encuestados están satisfecho y el 21.1% insatisfecho, el resultado determina que la empresa debe buscar estrategias que conlleve a mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.

El Net Promoter Score (NPS) del 21.1% es una alerta para la empresa D'IMPACTO, S.A. necesita definir estrategias que disminuya el indicador, convirtiendo sus detractores en promotores de los servicios.

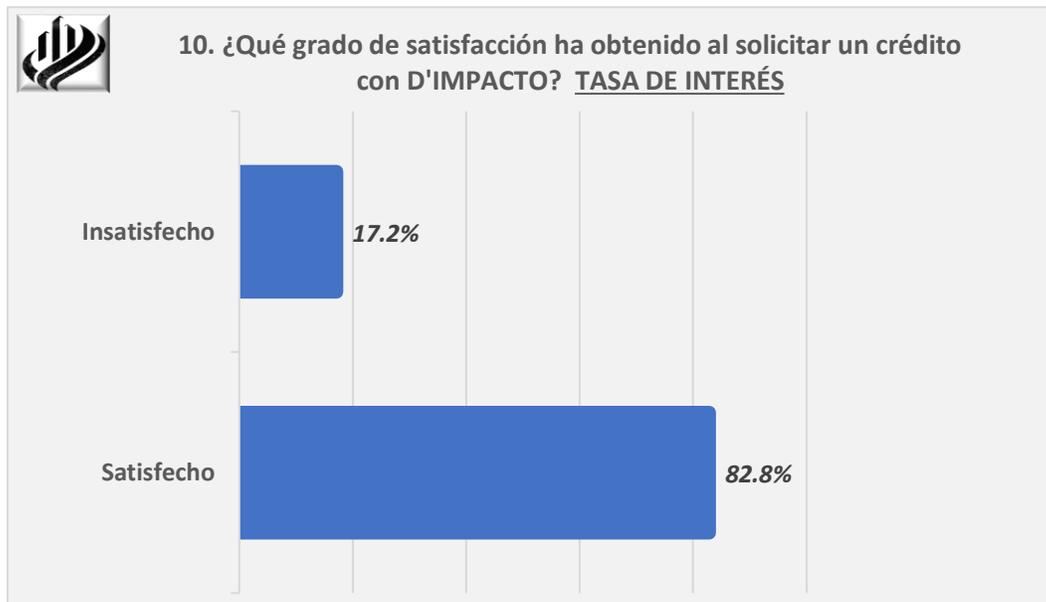
10. ¿Qué grado de satisfacción ha obtenido al solicitar un crédito con D'IMPACTO? TASA DE INTERÉS

Tabla 27: Tabulación de datos

Satisfecho	169	82.8%
Insatisfecho	35	17.2%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 18: Resultado pregunta 10 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El comité de crédito de la empresa determina la tasa de interés del crédito; condiciones basadas en las políticas de crédito.

El 82.80% de los encuestados están satisfecho y el 17.20% insatisfecho, el resultado determina que la empresa debe buscar estrategias que conlleve a mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.

El Net Promoter Score (NPS) del 17.20% es una alerta para la empresa D'IMPACTO, S.A. necesita definir estrategias que disminuya el indicador, convirtiendo sus detractores en promotores de los servicios.

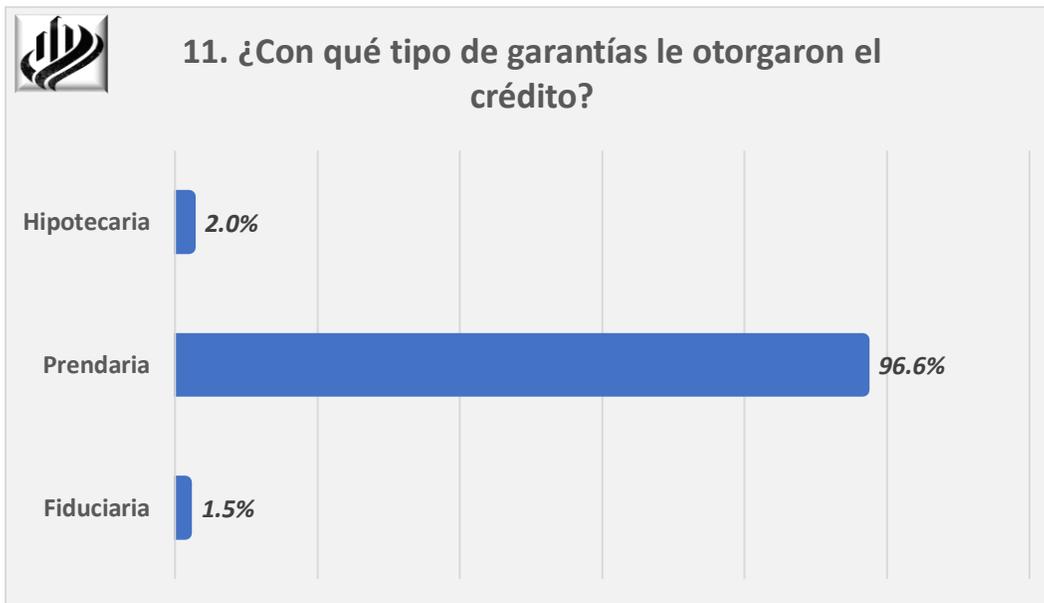
11. ¿Con qué tipo de garantías le otorgaron el crédito?

Tabla 28: Tabulación de datos

Fiduciaria	3	1.5%
Prendaria	197	96.6%
Hipotecaria	4	2.0%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 19: Resultado pregunta 11 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Las garantías de crédito son importantes porque mide la voluntad de pago de los clientes. Aseguran el cumplimiento de las obligaciones financieras, reducen el riesgo de impago.

El 96.6% de los encuestados constituyen el crédito con garantía prendaria, comportamiento normal en la industria.

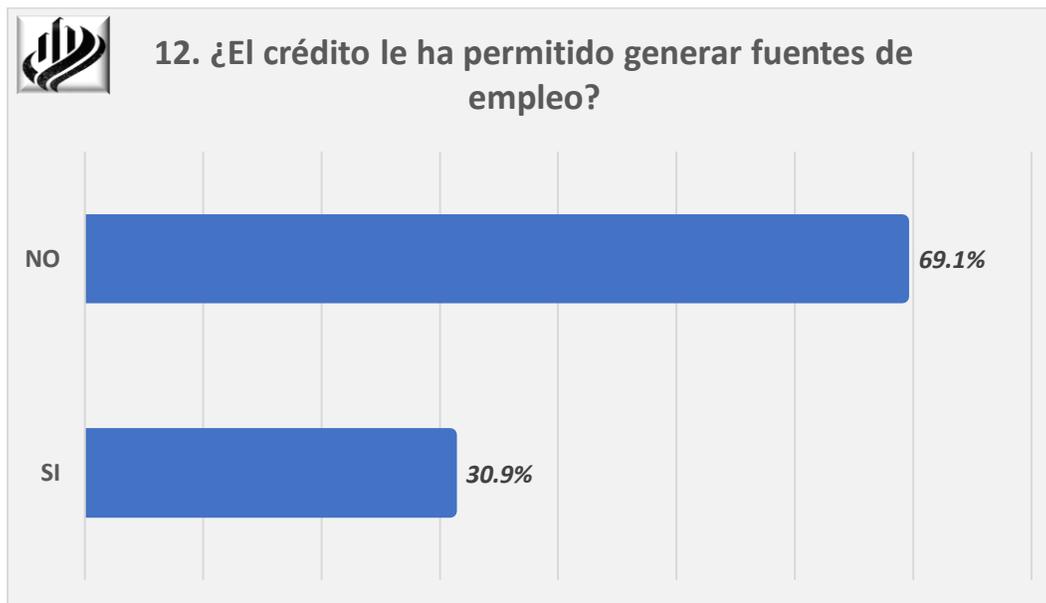
12. ¿El crédito le ha permitido generar fuentes de empleo?

Tabla 29: Tabulación de datos

SI	63	30.9%
NO	141	69.1%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 20: Resultado pregunta 12 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El microcrédito contribuye significativamente a reducir la pobreza, y el fácil acceso a la financiación aumenta la capacidad de los clientes para invertir y les permite utilizar los recursos para crear empleo, especialmente para las mujeres y en el sector informal.

El 30.9% de los encuestados generan fuente de empleo y el 69.1% no generan fuente de empleo, los sectores económicos son negocios informales; los núcleos familiares buscan otras fuentes de ingresos con el objetivo de lograr un equilibrio económico.

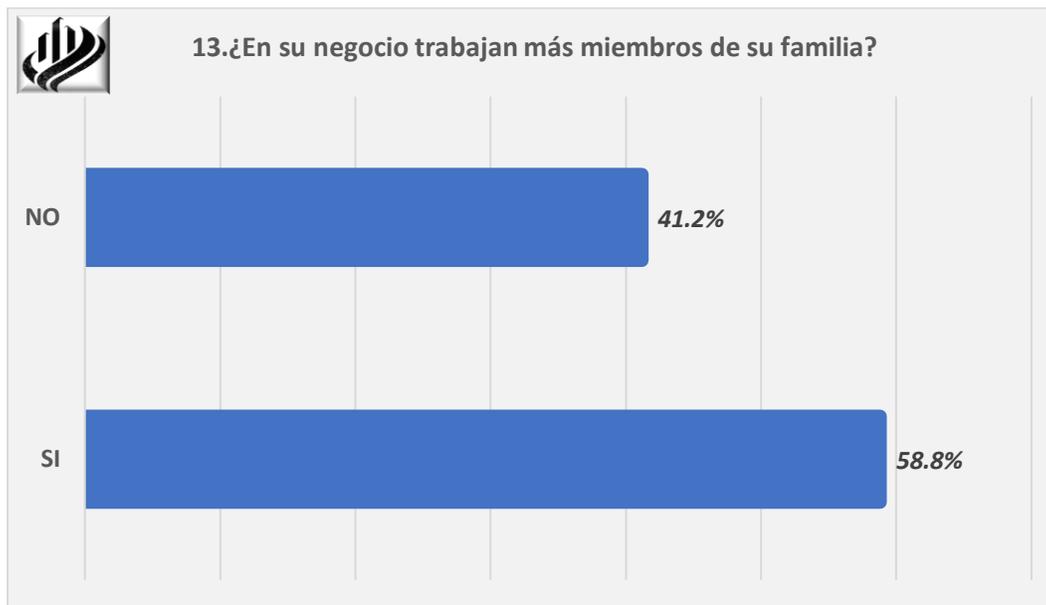
13. ¿En su negocio trabajan más miembros de su familia?

Tabla 30: Tabulación de datos

SI	120	58.8%
NO	84	41.2%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 21: Resultado pregunta 13 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Una de las características más importante de la micro, pequeñas y medianas empresas en Nicaragua es la participación de la familia, integradas activamente en el cumplimiento de las metas de las empresas, existe una línea muy delgada en la microempresa, los cuales son más dependientes de ingresos exógenos; obligados a emigrar con el fin de generar ingresos adicionales.

El 58.8% de los encuestados confirman la participación de la familia y el 41.2% no se integran en las empresas, significa que emigran en busca de ingresos adicionales.

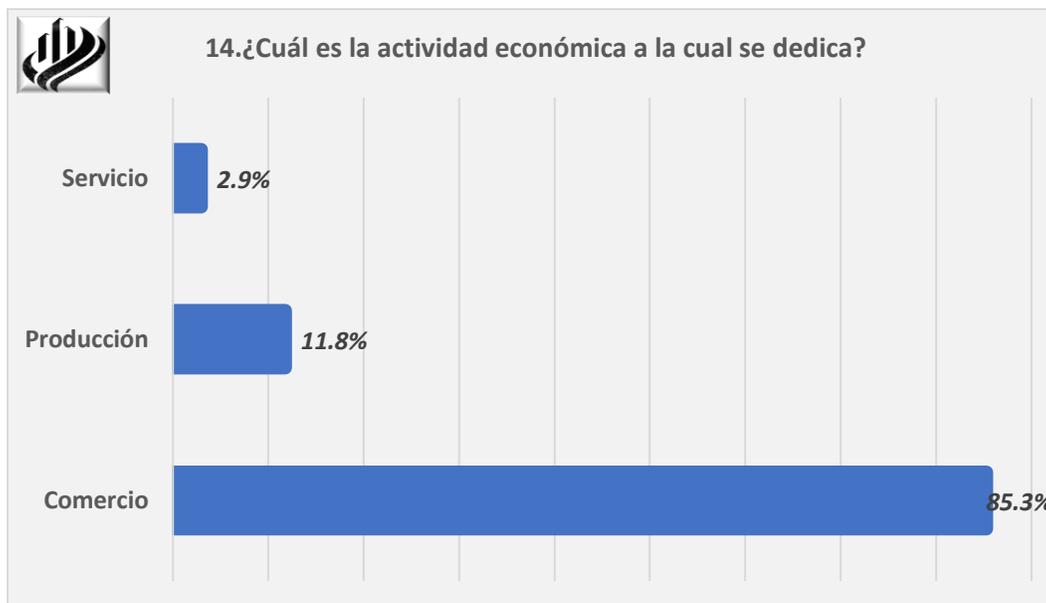
14. ¿Cuál es la actividad económica a la cual se dedica?

Tabla 31: Tabulación de datos

Comercio	174	85.3%
Producción	24	11.8%
Servicio	6	2.9%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 22: Resultado pregunta 14 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

La actividad comercial en Nicaragua es uno de los sectores que ha impulsado el crecimiento económico del país. La actividad comercial es de mucha importancia para una economía, debido a que con el desarrollo de ella es que llegan los bienes y productos finales a los consumidores que buscan la satisfacción de sus necesidades.

El 85.3% de los encuestados su actividad económica es comercio, el 11.8% producción y el 2.9% servicio.

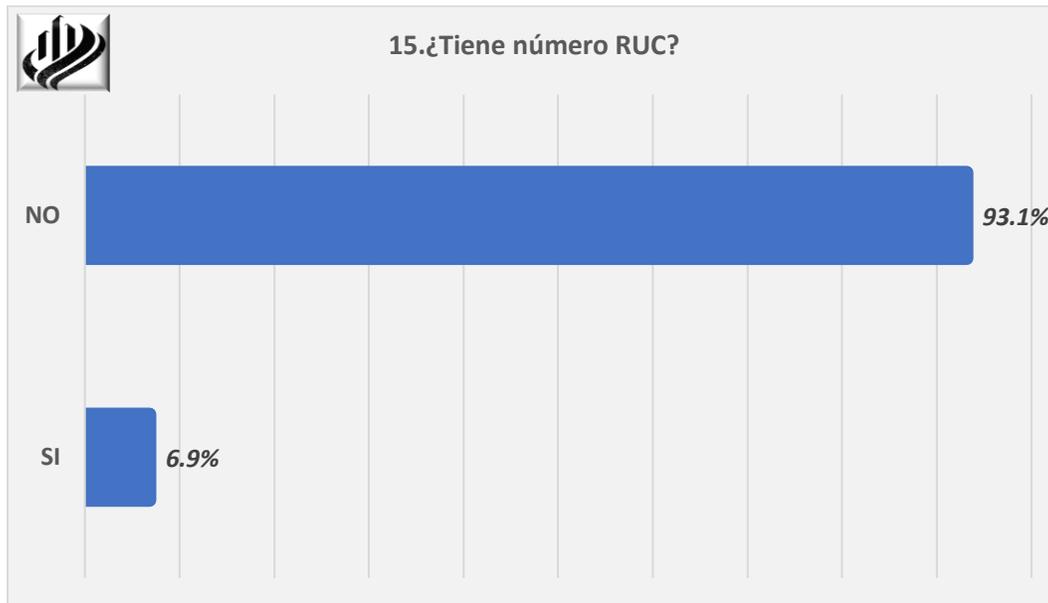
15. ¿Tiene número RUC?

Tabla 32: Tabulación de datos

SI	14	6.9%
NO	190	93.1%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 23: Resultado pregunta 15 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

El Registro Único de Contribuyente (RUC) es el número de identificación tributaria creado en la inscripción del Registro Público, la inscripción en los entes reguladores de Nicaragua es un requisito legal para las empresas registrarse como contribuyentes.

El 6.9% de los encuestados tienen número RUC y el 93.1% no poseen número RUC, el resultado indica la gran mayoría pertenecen a un sector informal.

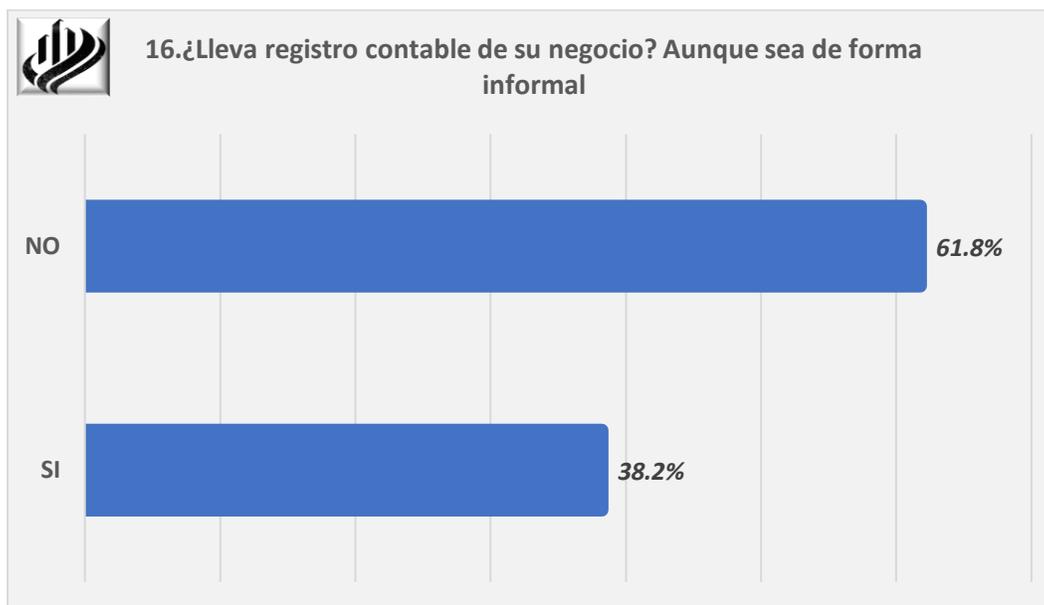
16. ¿Lleva registro contable de su negocio? Aunque sea de forma informal

Tabla 33: Tabulación de datos

SI	78	38.2%
NO	126	61.8%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 24: Resultado pregunta 16 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Los registros contables son importantes para la micro, pequeñas y medianas empresas porque permiten controlar el flujo de efectivo. Los registros contables permiten hacer seguimiento de los pagos a los acreedores y proveedores, lo que ayuda a tomar decisiones sobre cómo utilizar el efectivo.

Los registros contables contienen información sobre los ingresos y gastos de la empresa, lo que permite analizar los movimientos futuros y tomar decisiones acertadas, a la vez los registros contables permiten pagar los impuestos a tiempo y evitar multas.

El 38.2% de los encuestados llevan registro contable y el 61.8% no, esto indica que las instituciones financieras deben jugar un rol importante en contribuir a la disminución de la brecha.

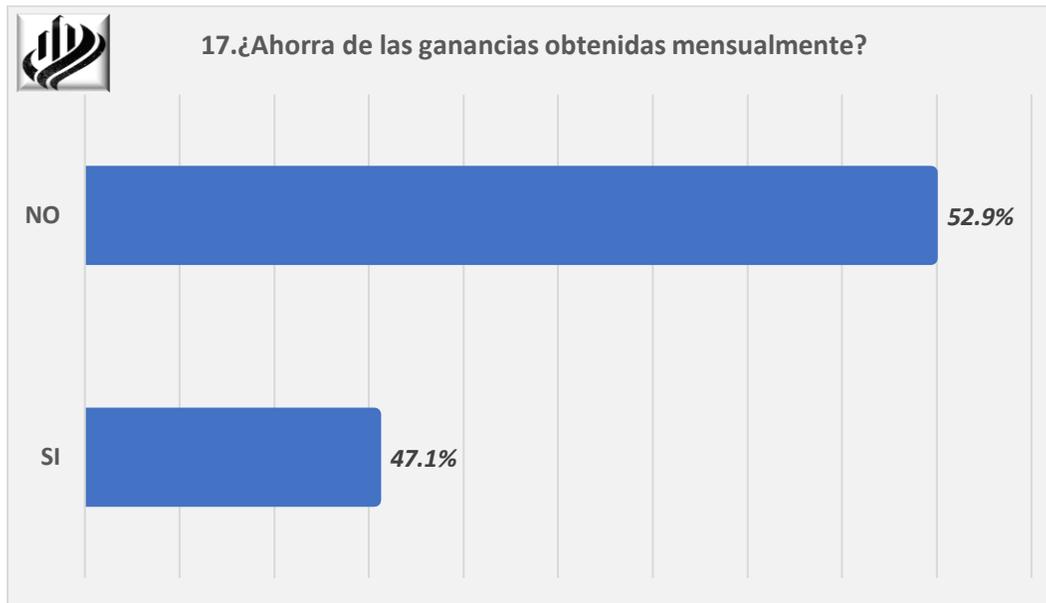
17. ¿Ahorra de las ganancias obtenidas mensualmente?

Tabla 34: Tabulación de datos

SI	96	47.1%
NO	108	52.9%
Total	204	100.0%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 25: Resultado pregunta 17 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Nicaragua se encuentra rezagada en cuanto a cultura de ahorro. Algunas de las razones la falta de cultura, bajos ingresos y la informalidad en los trabajos. La cultura del ahorro es un hábito que consiste en reservar una parte de los ingresos para alcanzar metas económicas; independientemente las fuentes.

El 47.1% de los encuestados ahorran de las ganancias obtenidas mensualmente y el 52.9% no ahorran, las culturas que son patrones de comportamiento tienen que evolucionar con el involucramiento de todos los promotores en la cadena de valor y los usuarios del servicio crediticio.

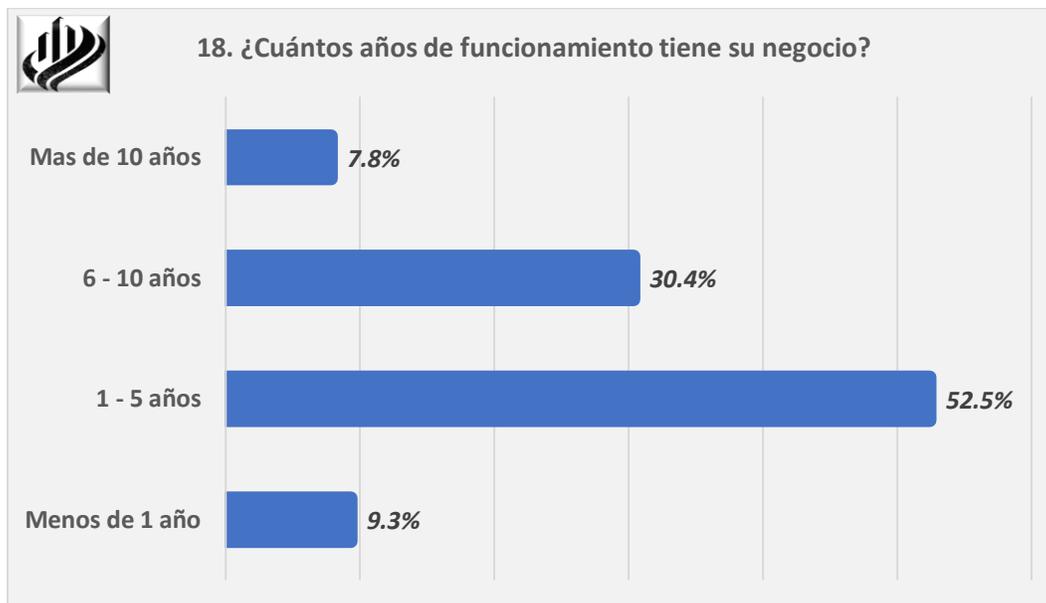
18. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio?

Tabla 35: Tabulación de datos

Menos de 1 año	19	9.3%
1 - 5 años	107	52.5%
6 - 10 años	62	30.4%
Mas de 10 años	16	7.8%
Total	204	61.8%

Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

Gráfico 26: Resultado pregunta 18 de encuesta



Fuente: Informe de método de investigación y recopilación de datos.

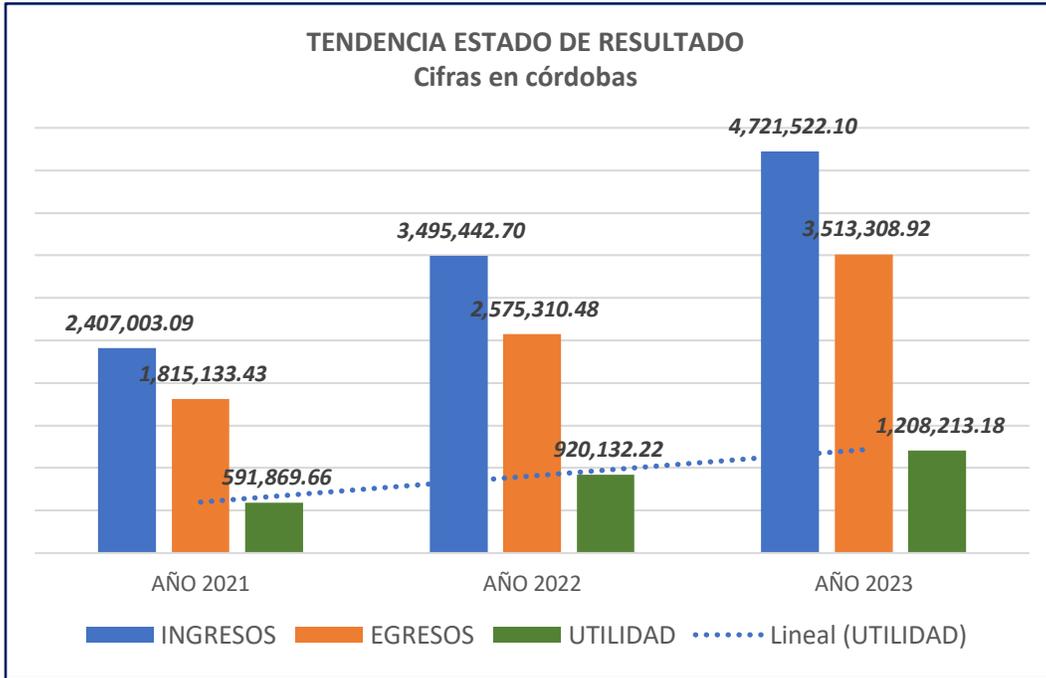
La antigüedad es un indicador de estabilidad y confianza en el desempeño de un negocio demuestra seguridad económica.

El 52.5% de los encuestados oscilan entre 1 a 5 años de funcionamiento del negocio, el 38.2% cuentan con una experiencia mayor a 6 años y el 9.3%% menor a un año.

Entre mayor es la antigüedad del negocio disminuye el nivel de riesgo del retorno del capital de la empresa.

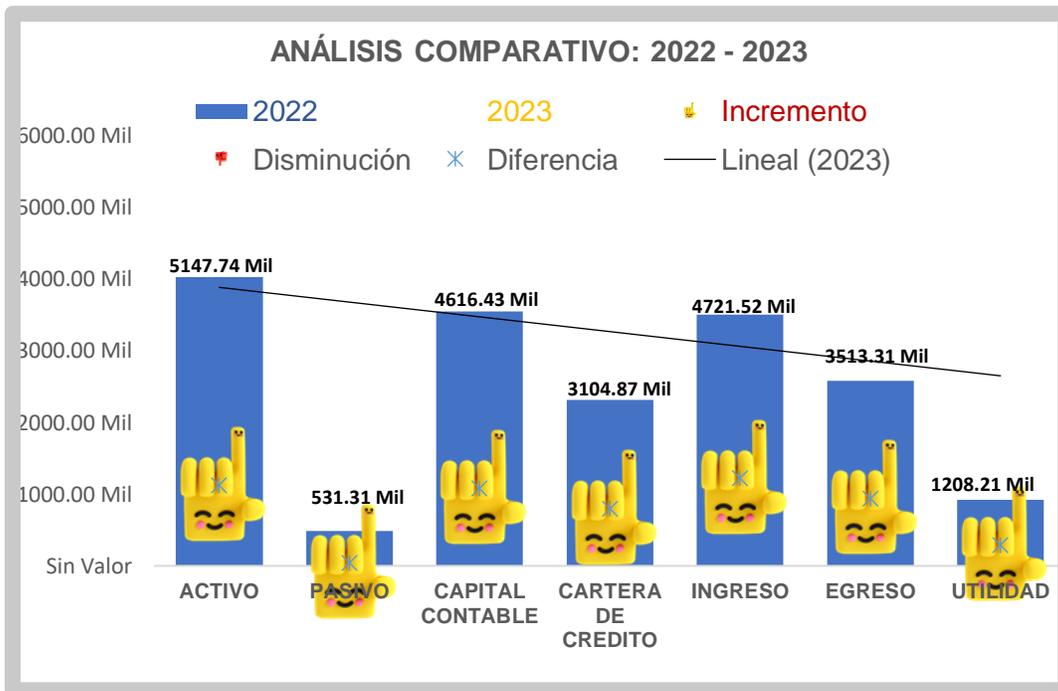
Anexo 3: Datos Estadísticos D'IMPACTO, S.A.

Gráfico 27: Tendencia histórica Estado de Resultado – 2021 al 2023



Fuente: Informe Financiero de la empresa D'IMPACTO, S.A.

Gráfico 28: Análisis Comparativo – 2022 al 2023



Fuente: Informe Financiero de la empresa D'IMPACTO, S.A.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2006). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2005). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Rubio, G. (2007). *Análisis Financiero*. Editorial Alfaomega.
- Cantú, J. (2004). *Gestión de Políticas Crediticias*. Editorial Trillas.
- Boscán, J. (2005). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Corporate Finance*. McGraw-Hill/Irwin.
- García, N. (2010). *Microfinanzas: Teoría y Práctica*. Editorial Planeta.
- Martínez, J. M. (2008). *Contabilidad Gerencial para la Toma de Decisiones*. Cengage Learning.

Páginas web:

- Banco Central de Nicaragua. (2023). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://www.bcn.gob.ni>
- CONAMI. (2023). *Instituciones Reguladas de Microfinanzas en Nicaragua*. Recuperado de: <http://www.conami.gob.ni/index.php/registro>
- Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). (2023). *Informe de Cartera de Créditos*. Recuperado de: <https://www.siboif.gob.ni>
- International Finance Corporation (IFC). (2023). *Microfinance in Emerging Markets*. Recuperado de: <https://www.ifc.org>
- Fitch Ratings. (2023). *Reporte de Calificación de Microfinancieras en Centroamérica*. Recuperado de: <https://www.fitchratings.com>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Panorama Económico de Nicaragua*. Recuperado de: <https://www.cepal.org>
- Revista de Microfinanzas. (2022). *Impacto de las Microfinanzas en América Latina*. Recuperado de: <http://www.microfinanzas.com>