

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

NICARAGUA

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL (PES)

ARRIENDO DE BIENES DE CAPITAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

(NI-S1002)

**PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA
NO REEMBOLSABLE**

ARRIENDO DE BIENES DE CAPITAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

(NI-S1002)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia Ejecutora:	Financiera Arrendadora Centroamericana S.A. (FINARCA)		
Monto y fuente:	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	500.000	500.000	1,000.000
Coop. Técnica no Reembolsable:	<u>125.000</u>	<u>137.000</u>	<u>262.000</u>
Total:	625.000	637.000	1,262.000
	Los recursos provienen de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE).		
Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	8 años	
	Período de Gracia:	3 años	
	Tasa de Interés:	5% En US\$	
	Desembolso del financiamiento:	36 meses	
	Ejecución del financiamiento:	30 meses	
	El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado en dólares.		
Problema que se quiere resolver:	Como consecuencia de la ausencia de productos microfinancieros con garantías factibles para las empresas más pequeñas, a plazos medianos o largos, y en montos adecuados, muchas micro y pequeñas empresas, especialmente de los sectores de producción y servicios, tienen serios obstáculos en el financiamiento de bienes de capital. Las empresas que no pueden acceder a nuevos equipos, maquinas y herramientas de trabajo están restringidas a utilizar medios de trabajo muchas veces rudimentarios, inadecuados u obsoletos. La gran mayoría de las MYPE de los sectores identificados como prioritarios (madera y muebles; cuero y calzado; derivados lácteos; artesanía; y hostelería y turismo) no está en condiciones de financiar la modernización de sus instalaciones y por tanto, seguirá sufriendo de bajos niveles de competitividad.		
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es contribuir al aumento de ingresos y la generación de empleo en las micro y pequeñas empresas en 6 capitales departamentales del país, mediante la introducción de un nuevo instrumento financiero (arrendamiento financiero) para financiar bienes de capital que les permitan incrementar su		

productividad.

Los propósitos del proyecto son: (i) facilitar y ampliar el acceso de alrededor de 300 micro y pequeñas empresas de Masaya, Granada, León, Chinandega, Matagalpa y Estelí a financiamiento de mediano a largo plazo para inversión en activos fijos para el fortalecimiento de sus negocios; y (ii) fortalecer a FINARCA para brindar un producto competitivo de manera eficiente, eficaz y sostenible al sector de la micro y pequeña empresa.

Descripción:

El proyecto tiene dos componentes: (i) un componente de Financiamiento reembolsable; y (ii) un componente de Cooperación Técnica. El componente de Financiamiento apoyará la creación de un programa de arrendamiento financiero (leasing) que atenderá las necesidades de inversión a mediano y largo plazo de la micro y pequeña empresa en 6 capitales departamentales. Por otro lado, el componente de Cooperación Técnica no reembolsable contribuirá al fortalecimiento técnico y operativo de FINARCA para brindar el nuevo producto al sector MYPE.

Componente de Financiamiento: (Banco: US\$500.000; Local: US\$500.000): Los recursos del componente de Financiamiento se destinarán para establecer **un programa de arriendo para la micro y pequeña empresa**. Estos recursos permitirán a FINARCA lanzar un nuevo instrumento financiero para el sector, el cual financiará la compra de bienes de capital (equipos, maquinas y otros activos productivos) a un mínimo de 300 micro y pequeños empresarios de bajos ingresos, para modernizar, ampliar o fortalecer sus talleres u otras actividades productivas y de servicios. Los recursos del Banco serán complementados por recursos propios de FINARCA por el mismo monto (US\$500.000), así creando una disponibilidad total de US\$1 millón exclusivamente para el producto de microarriendo durante el período de ejecución del proyecto.

FINARCA desarrollará productos de arrendamiento financiero con montos entre US\$3.000 y US\$8.000, plazos de entre 1 y 4 años, tasas de interés de entre 16% y 24%, y atenderá micro y pequeñas empresas que cuenten con hasta 15 empleados y US\$20.000 de activos totales.

Componente de Cooperación Técnica: (Banco: US\$125.000; Local: US\$137.000). La Cooperación Técnica (CT) tiene los siguientes objetivos: (i) diseñar, probar, lanzar y perfeccionar nuevos productos de arrendamiento financiero que sean atractivos al grupo meta de MYPE y sostenible para FINARCA; e (ii) implantar en FINARCA la tecnología financiera, procesos operativos y gerenciales, sistemas de computación y estrategias necesarias para desarrollar eficientemente los productos en las áreas y sectores priorizados identificados.

Las actividades principales de la CT son: (i) realizar estudios de mercado específicos para ampliar y profundizar la inteligencia de mercado para identificar las características específicas del producto demandado por los clientes de la micro y pequeña empresa; (ii) elaborar un plan de negocios del programa FINAPED; (iii) contratar un especialista en microarriendo para ayudar a diseñar el producto, realizar los ajustes necesarios al Reglamento de Microarriendo, transferir la tecnología crediticia a FINARCA, preparar los manuales de procedimientos (organización y métodos), y elaborar e instalar un paquete tecnológico para la evaluación y seguimiento de clientes y capacitar el personal en estos instrumentos; (iv) desarrollar e implementar sistemas de administración de cartera, flujo de caja y seguimiento e impacto de clientes, adaptados al mercado meta; (v) realizar actividades de promoción del nuevo producto; (vi) cofinanciar la adquisición de equipos menores; (vii) proveer oportunidades de capacitación del personal de FINARCA en mejoras prácticas de microfinanzas e intercambios técnicos con otros programas de arriendo para la MYPE; (viii) realizar las evaluaciones y auditoría del proyecto; (ix) diseminar los resultados y las lecciones aprendidas del proyecto; y (x) cofinanciar los costos incrementales para la supervisión y ejecución del proyecto durante la etapa de arranque del nuevo producto.

Estrategia del Banco en el país y sector:

La nueva estrategia del Banco con Nicaragua, desarrollada en el documento GN-2230-1 (del 5 de febrero de 2003), incluye como dos de sus tres enfoques estratégicos: (i) el crecimiento económico mediante el aumento en la competitividad y la producción; y (ii) la productividad de los grupos más pobres. Dichos enfoques asignan la más alta prioridad a las inversiones sociales y productivas que promuevan el crecimiento de la pequeña empresa y que beneficien a los grupos más pobres, orientados a la generación de ingresos y empleo, y que tengan impactos positivos en el corto plazo. Esta propuesta, al incidir directamente sobre la productividad y generación de empleo e ingresos de las familias beneficiarias, es compatible con la estrategia del Banco con el país.

Asimismo, la operación complementa el préstamo NI-0167 “Programa Global Multisectorial”, ejecutado por la Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI), el cual tiene el objetivo de expandir la oferta de financiamiento de mediano a largo plazo a pequeñas y medianas empresas mediante el refinanciamiento de las carteras de entidades financieras supervisadas. Si bien, en principio FINARCA estaría elegible para acceder a recursos de este préstamo para financiar operaciones de arrendamiento financiero, es muy probable que no pediría prestado recursos bajo las condiciones de este préstamo para expandirse a un segmento de mercado de mayor riesgo que el tradicional de las medianas y grandes empresas de Managua. Por

tanto los recursos de la presente operación generarán un valor agregado significativo al incentivar la adaptación del producto de arrendamiento financiero al segmento MYPE, ampliar su oferta a las capitales departamentales y proveer un efecto demostrativo de un modelo potencialmente replicable en otros países para aumentar el acceso por parte de las empresas más pequeñas del país a financiamiento de mediano a largo plazo.

**Coordinación con otras Instituciones
Oficiales de
Desarrollo:**

Durante el análisis y diseño de la operación, el equipo de proyecto consultó con varias entidades de cooperación internacional activas en el apoyo al sector microfinanciero en el país con el fin de coordinar esfuerzos y buscar complementariedad entre la operación y las intervenciones de las distintas entidades. Mediante la Comisión Interagencial de la Pequeña y Micro Empresa (CI-PYME), que incluye los organismos internacionales principales involucrados en el sector de la micro y pequeña empresa en Nicaragua, el equipo de proyecto verificó la necesidad de probar y desarrollar el nuevo instrumento de microarriendo en Nicaragua como una herramienta alternativa para apoyar la capitalización y productividad de la MYPE. Asimismo se acordó con estas instituciones que el Banco buscará coordinar las actividades del proyecto con las intervenciones de otras agencias durante su ejecución.

Revisión social y ambiental:

El CESI revisó el presente proyecto en su reunión 37-03 del 10 de octubre de 2003, en el cual se acordó que FINARCA: (i) cumpliría con los nuevos lineamientos ambientales y sociales para operaciones de microfinanzas desarrollados por SDS/MSM; y (ii) no financiaría operaciones en la lista de exclusión de las actividades altamente contaminantes.

Beneficiarios:

Los beneficiarios directos serán alrededor de 300 micro y pequeñas empresas, que verán sus ingresos mejorados a través de incrementos en su productividad, gracias a la adquisición de bienes de capital para la producción. El mercado meta de este financiamiento son empresas que tienen entre 3 y 15 empleados, activos totales de hasta US\$20.000, ubicadas en los departamentos de Masaya, Granada, León, Chinandega, Matagalpa y Estelí. Podrán ser financiadas tanto empresas en marcha como nuevas iniciativas siempre y cuando existan excelentes posibilidades de éxito de acuerdo al análisis realizado por los oficiales de FINARCA. Asimismo, serán beneficiarios *indirectos* del programa un estimado de más de 200 personas adicionales que en el futuro serían contratadas por las empresas financiadas debido al incremento de su capacidad productiva y al desarrollo empresarial impulsado por el proyecto.

Riesgos:

El primer riesgo que FINARCA podría enfrentar es su *limitado conocimiento del perfil de clientes y la posible falta de adecuación de sus procedimientos, capacidad instalada, estructura gerencial y*

cultura para el manejo de un alto volumen de pequeñas transacciones. FINARCA se ha especializado en la atención de clientes corporativos principalmente, evidenciado por el monto de sus financiamientos, lo que le ha permitido contar con información adecuada para sus operaciones y desarrollar una estructura operativa y administrativa adecuada a este tipo de clientes. Sin embargo, el proyecto tiene como meta clientes de un estrato muy diferente, lo que podría traer *riesgos de adecuación, trato y forma* de realizar sus operaciones, dificultando la correcta implementación del proyecto, resultando en bajos indicadores de colocaciones (especialmente número de clientes), cobranzas (*riesgos de evaluación y falta de seguimiento*) y tendencias hacia la concentración en operaciones mayores (montos cercanos al límite permitido) a perjuicio de las empresas más pequeñas. Para mitigar estos riesgos, la cooperación técnica prevé financiar al inicio del proyecto: (i) estudios de mercado específicos que ampliarán y profundizarán la información sobre el perfil de los clientes que demandarán el producto; y (ii) la contratación de una consultoría especializada para transferir a FINARCA los conocimientos y capacidades requeridos en operaciones de microarriendo, a fin de asegurar que se desarrolle e implemente las mejoras prácticas microfinancieras en cuanto a la tecnología crediticia, procedimientos, procesos administrativos y sistemas, para llegar con un producto adecuado a la MYPE.

Otro riesgo relacionado es *el desconocimiento del mecanismo de arriendo en el mercado objetivo* (MYPE), debido a la inexistencia hasta la fecha de este instrumento a este nivel de empresa en Nicaragua, lo que podría resultar en un crecimiento lento de la cartera de microarriendo y demoras inesperadas en lograr la sostenibilidad del programa. Si bien las proyecciones de crecimiento de cartera se basaron en estimaciones preliminares y conservadoras de la demanda con base en información disponible del mercado y la demanda percibida por los promotores de ventas de FINARCA y los proveedores aliados, este riesgo será mitigado a través de las siguientes actividades de promoción y difusión del microarriendo previstas en el proyecto: (i) una campaña de promoción pública de los nuevos productos en los mercados identificados, utilizando material impreso (folletos), anuncios de radio y eventos promocionales para difundir y propagar el mecanismo de leasing y sus beneficios para las micro y pequeñas empresas; y (ii) aprovechar las alianzas establecidas con empresas proveedoras de equipos y maquinarias demandadas por las MYPE en los sectores priorizados, utilizando la fuerza de ventas de esas empresas como medio de difusión del mecanismo de microarriendo.

Finalmente, existe el riesgo de la *reducida automatización de procesos* en FINARCA (Riesgo de Manejo Operativo). Actualmente

FINARCA ha podido administrar sus operaciones con un bajo nivel tecnológico, dado el número y volumen reducido de sus operaciones. Sin embargo, con el crecimiento rápido previsto en el volumen de operaciones pequeñas debido a su incursión en productos para la MYPE, se prevé la instalación de un nuevo sistema de información integrado, el cual aún no ha sido probado a satisfacción. Esto podría suponer un tiempo moderado en su implantación y ajuste. Con esta coyuntura, las operaciones del programa podrían sobrecargar el trabajo operativo, repercutiendo en los diferentes indicadores del proyecto y creando dificultades operativas significativas. Para mitigar este riesgo, la Cooperación Técnica prevé aportar recursos para el desarrollo o compra de sistemas de información operativa, financiera y de seguimiento que le permitan a FINARCA utilizar recursos y equipos tecnológicos actuales para la adecuada administración de la cartera de microleasing.

Justificación:

El proyecto se justifica porque: (i) contribuirá a incrementar los ingresos netos de un grupo de alrededor de 300 micro y pequeños empresarios en las capitales departamentales de Nicaragua; (ii) generará nuevos puestos de trabajo permanentes en las empresas financiadas; (iii) mejorará el acceso por parte del sector de la micro y pequeña empresa en Nicaragua al financiamiento de mediano y largo plazo bajo condiciones adecuadas a sus necesidades, permitiéndolas aumentar su productividad y competitividad; (iv) fomenta el desarrollo de un modelo de intervención innovador — que utiliza el arrendamiento financiero, para resolver temas de acceso a financiamiento de activos fijos enfrentado por los microempresarios — que generará lecciones importantes para otras iniciativas en el sector y el que eventualmente también podría ser replicado en otros países; y (v) la entidad ejecutora, FINARCA, está comprometida con el desarrollo sostenible de un nuevo producto financiero dirigido al sector de la MYPE, y cuenta con la capacidad para llevar a cabo exitosamente las actividades propuestas en el proyecto.

Condiciones contractuales especiales:

Como condiciones previas para el desembolso de los recursos de *Financiamiento*, FINARCA presentará a la satisfacción del Banco: (i) los resultados y recomendaciones de la consultoría en el diseño e implementación de la tecnología crediticia y procesos del nuevo producto de microarriendo, contratada con recursos de la Cooperación Técnica; y (ii) el reglamento de arrendamiento financiero definitivo del programa, aprobado por la Junta Directiva de FINARCA, y evidencia que se haya puesto en vigencia.

Como condiciones previas para el desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, FINARCA presentará a satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia de las consultorías y asesorías a financiarse con recursos de la Cooperación Técnica durante el primer

año del proyecto; (ii) evidencia de la selección del Gerente del programa FINAPED; y (iii) un plan de ejecución, que incluya las metas anuales para el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto. El plan de ejecución deberá incluir un cronograma de cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el proyecto, los cuales permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación.

Para el desembolso de más del 60% de los recursos de la *Cooperación Técnica*, FINARCA presentará evidencia al Banco de que ha aprobado un mínimo de 30 operaciones de microarriendo que cumplen con los criterios de elegibilidad del Reglamento de Microarriendo aprobado.

Debido a la necesidad de contar con liquidez necesaria para la contratación de expertos y técnicos indispensables en el arranque del proyecto, el Banco establecerá un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto total de la cooperación técnica del proyecto, de acuerdo al cronograma de desembolsos que FINARCA presentará para la aprobación del Banco.

Informes y Evaluaciones:

Informes: FINARCA someterá *informes de progreso* a la Representación del Banco, a los 60 días después del vencimiento de cada semestre, con un informe final a los 60 días siguientes al vencimiento del plazo del último desembolso. Estos informes incluirán un análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño y del progreso logrado en la ejecución del plan de trabajo, incluyendo: (i) actividades de la Cooperación Técnica cumplidas y sus resultados en la ejecución del proyecto; (ii) información financiera, estadística y narrativa de FINARCA sobre su cartera de arrendamiento financiero a micro y pequeñas empresas (FINAPED); (iii) información sobre las condiciones de los productos de arriendo ofrecidos (tasas, plazos, garantías). Dicha información deberá incluir información sobre el costo efectivo final al arrendatario, incluyendo las comisiones cobradas, y una comparación de este costo con las tasas cobradas por productos financieros con riesgos operativos semejantes ofrecidos por otras entidades financieras en el mercado financiero local; (iv) información sobre el cumplimiento de las recomendaciones en cuanto a los aspectos sociales y ambientales que forman parte del proyecto; y (v) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por FINARCA al momento de cada informe. Los informes de proyecto deberán recopilar información socioeconómica sobre los nuevos clientes que ingresan al programa y los cambios logrados en los ingresos y las empresas durante la ejecución, con el fin de hacer un seguimiento al impacto del proyecto en los clientes. El último de estos informes constituiría el informe final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales.

Evaluaciones: El Banco utilizará recursos de la Cooperación Técnica para contratar una evaluación intermedia y una evaluación final del proyecto. Cuando hayan transcurrido 18 meses desde el primer desembolso de la Cooperación Técnica, se realizará una evaluación intermedia del proyecto, contratada por la Representación del Banco, que medirá los aspectos relacionados con el impacto del proyecto en los clientes y la agencia ejecutora. Esta evaluación analizará, entre otros: (i) la demanda experimentada por los nuevos productos de arrendamiento financiero desarrollados con el apoyo de la Cooperación Técnica; (ii) las tendencias generales preliminares en las empresas clientes del proyecto con respecto al incremento de ingresos netos y la generación de empleo; (iii) tendencias generales en lograr la autosostenibilidad de los nuevos productos y el programa de microarrendamiento en FINARCA; y (iv) la efectividad de los sistemas de información y seguimiento implementados. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico y en el cuadro de Indicadores de Desempeño del proyecto, así como los informes de progreso.

Asimismo, a los 42 meses desde el primer desembolso de la Cooperación Técnica, se realizará la evaluación final, que medirá y documentará: (i) los resultados del cumplimiento de los objetivos; (ii) un análisis de los nichos de mercado más exitosos para su colocación y recuperación; (iii) indicadores económicos y sociales de los clientes beneficiarios; y (iv) las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proyecto, las mismas que serán diseminadas ampliamente a nivel nacional e internacional.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna