

TEMA: "EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS DESARROLLADO POR LA RED PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN ALIANZA CON LOS JÓVENES. ENTRE LOS AÑOS 2005 AL 2007"

M.Sc. EN DESARROLLO RURAL MONTES V. M UNA 2.007

07 de agosto de 2007

Sr.

Luis Ovares

Director

Maestría Desarrollo Comunitario Sustentable

Universidad Nacional

Costa Rica

Estimado Señor:

Como tutor del Trabajo Final de Graduación "EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS DESARROLLADO POR LA RED PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN ALIANZA CON LOS JÓVENES. ENTRE LOS AÑOS 2005 AL 2007", de la estudiante Marlene Verónica Montes Martínez, he revisado el documento final, el cual considero satisfactorio para ser presentado para la valoración correspondiente ante las autoridades de la Maestría para su aprobación definitiva, como requisito para la graduación.

Sin más por el momento, me despido de Usted

Atentamente,



Gerardo Barrantes Moreno

Tutor

AGRADECIMIENTO

A Dios fundamentalmente por ser siempre mi guía e iluminarme y darme fuerza para seguir siempre adelante.

A mi mamá **Concepción Martínez Centeno** que me cuida y enseñó lo difícil y bella que es la vida quien creyó en mi persona como alguien que llegaría muy alto y sobre todo que puso en las manos de Dios mi crecimiento personal, profesional y espiritual.

Al joven **Oswaldo Antonio Blanco Aguilar** por apoyarme en este proyecto por su paciencia y su perseverancia de estar a mi lado y comprender sobre todo la oportunidad de tan grande sueño la especialización y obtención de mayores conocimientos en pro del desarrollo de nuestra sociedad.

A mi Tutor el Profesor. **Gerardo Barrantes Moreno** por su disposición y enseñanzas que me guió en el desarrollo y culminación del presente trabajo de graduación.

A todas las personas que de manera directa apoyaron en la realización y culminación de mis estudios, gracias a todos por sus aportes.

El tener una visión firme te hace seguir adelante el tener sueños te hace creer en mismos te da inspiración, te impulsa a perseverar en lo que quieres y te permite luchar contra todas las adversidades y obstáculos que puedan presentarse en el camino y el sentir que esa visión y sueños se materializan es lo más absolutos que una persona pueda a llegar a sentir su realización y concretización del gran esfuerzo realizado.

INDICE GENERAL

PÁGINAS

| | |
|---|-----------|
| I. CAPITULO: ASPECTOS INTRODUCTORIOS | 1 |
| I.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| I.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES..... | 2 |
| I.3 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO | 4 |
| I.4 ANTECEDENTES..... | 5 |
| I.5 JUSTIFICACIÓN | 6 |
| II. CAPITULO: ASPECTOS TEÓRICOS Y OBJETO DE ESTUDIO | 8 |
| II.1 MARCO TEÓRICO | 8 |
| II.2 OBJETO DE ESTUDIO | 10 |
| III. CAPITULO: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| III.1 METODOLOGÍA UTILIZADA | 11 |
| III.2 OBJETIVOS..... | 12 |
| III.2.1 <i>Objetivo General</i> | 12 |
| III.2.2 <i>Objetivo Específicos</i> | 12 |
| III.2.3 <i>Preguntas orientadoras</i> | 12 |
| IV. CAPÍTULO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 13 |
| IV.1 MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS PARA EL ACCESO Y APLICACIÓN DEL MICROFINANCIAMIENTO A JÓVENES EMPRENDEDORES | 13 |
| IV.1.1 <i>Aspectos de planificación</i> | 13 |
| IV.1.2 <i>Estudios socioeconómicos previos</i> | 15 |
| IV.1.3 <i>Proceso de capacitación</i> | 16 |
| IV.1.4 <i>Asistencia técnica</i> | 20 |
| IV.1.5 <i>Financiamiento</i> | 21 |
| IV.1.6 <i>Monitoreo y seguimiento</i> | 25 |
| IV.2 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MICROFINANCIAMIENTO APORTADO POR LA RED ALIANZA | 25 |
| IV.2.1 <i>Ventajas identificadas</i> | 25 |
| IV.2.2 <i>Limitaciones identificadas</i> | 26 |
| IV.3 PASOS DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL MICROFINANCIAMIENTO COMO MECANISMO DE APOYO A EMPRENDIMIENTOS CON JÓVENES | 28 |
| V. CAPÍTULO: PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 31 |
| VI. CAPÍTULO: CONCLUSIONES A PARTIR DEL CUMPLIMIENTO DE CADA OBJETIVO..... | 33 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro IV.1 Cantidad de proyectos y montos asignados por la Red Alianza | 22 |
| Cuadro IV.2 Plazo promedio de los proyectos financiados | 23 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico IV.1 Proyectos por tipo de empresa que han sido financiados por la Red Alianza | 21 |
| Gráfico IV.2 Distribución de los recursos asignados al financiamiento de los microproyectos..... | 22 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura IV.1 Proceso de capacitación para la aprobación del crédito..... | 18 |
| Figura IV.2 Objetivos por módulos en el proceso de capacitación..... | 19 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| ANEXO 1. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS..... | 37 |
| ANEXO 2: RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS..... | 38 |
| ANEXO 3. DETALLES DE PROYECTOS FINANCIADOS EN DÓLARES A EMPRENDEDORES | 44 |
| ANEXO 4. PROYECTOS VISITADOS | 48 |

LISTA DE ABREVIATURAS

APRODEL. (Asociación de Profesionales de Desarrollo Local)

Red en Alianza con Jóvenes. (Red Para el Desarrollo Local Sostenible en Alianza con Jóvenes)

SEJUVE. (Secretaria de la Juventud)

CEFE: Economía Basada en Competencias a través de la Formación de Empresas.

INTA. (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria)

FODA. (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Cep's. (Conjunto Integrado de Proyectos)

ONG. (Organismo no gubernamental)

I. CAPITULO: ASPECTOS INTRODUCTORIOS

I.1 Introducción

La micro región de Occidente actualmente cuenta con una población total de 404, 209 habitantes, siendo los municipios de León, Chinandega donde existe la mayor concentración de jóvenes. Estos municipios cuentan con una cantidad total de 109,754 jóvenes en edades de 15 a 30 años¹ equivalentes al 24 % del total de la población.

La cantidad de población joven desempleada en los municipios mencionados es aproximadamente de 83,123 equivalente al 68% de la población total, mostrando un alto índice de desempleo, siendo un 55% de la población joven se encuentra en extrema pobreza (SEJUVE-1995), por lo cual se hace necesario generar alternativas que contribuyen a crear capacidades en los jóvenes para la inserción laboral y por ende la generación de ingresos familiares.

El micro crédito en Nicaragua, tradicionalmente ha estado dirigido hacia la población masculina, los bancos estatales y los grandes bancos, no visualizan otros sectores importantes tales como la mujer y los jóvenes. Lo anterior, debido a una serie de limitantes tales como: la falta de garantía, la no cultura crediticia desarrolladas históricamente. Pero con el crecimiento de las instituciones micro financieras durante los años noventa, orientado a aportar al mejoramiento del nivel de vida de las poblaciones más pobres, se ha mejorado considerablemente el acceso al crédito, sobre todo, al sector de las mujer, no así para otros grupos mayoritarios y necesarios para el incremento económico del país, como el de los jóvenes.

¹ Situación Social de la Juventud, Desafíos, 2005.
INEC, 2001.

Otro elemento importante a señalar son los tipos de servicios ofrecidos en materia de financiamiento (crédito). Muchas veces no están dirigidos ni representan necesariamente un mejoramiento del nivel de vida, debido a que los recursos solo vienen a satisfacer necesidades y prioridades a corto plazo, que de no acompañarlas y complementar con otras estrategias conllevaran al fracaso y mayor endeudamiento de dichos grupos financiados.

Una iniciativa desarrollada en materia de Microcrédito es la desarrollada por La Red en Alianza con los Jóvenes. Está es una Vinculación interinstitucional que permite articular recursos complementarios y destinarlos hacia un territorio común como son los Municipios de León, Chinandega y El Viejo, ella se enfoca a procurar un desarrollo local sostenible, la misma ha venido desarrollando iniciativas para apoyar mediante el financiamiento a emprendimientos de negocios presentados por grupos de jóvenes que deseen desarrollar pequeños proyectos de emprendimientos de negocios, mediante la metodología CEFE. "Economía Basada en Competencias a través de la Formación de Empresas"

I.2 Caracterización de las comunidades.

Actualmente el Proyecto de emprendedores de negocios se ubica en los Municipio de León, Chinandega y El Viejo, geográficamente situados al occidente del País, las comunidades en donde se ejecuta el presente proyecto son las que se encuentran ubicadas en las zonas rurales, actualmente se cuenta con una población total de 404, 209 habitantes, siendo los municipios donde existe la mayor concentración de jóvenes en todo el departamento de León y Chinandega. Estos municipios cuentan con una cantidad total de 109,754 jóvenes en edades de 15 a 30 años² equivalentes al 24 % del total de la

² Situación Social de la Juventud, Desafíos, 2005.

población, en donde el proyecto iniciará a contribuir en la disminución de la reproducción intergeneracional de la pobreza.

León es la cabecera del Departamento con extensión de 878 Km², población de 173,532 habitantes (195 hab/ Km²). Cuenta con los servicios de: teléfono, correo, agua potable, sistema de alcantarillado sanitario, energía eléctrica, servicios salud, educación. Sus vías de acceso consisten en vías de asfalto, calles adoquinadas, caminos de tierra con y sin balaste, en total: 37 carreteras y 115 caminos transitables en todo tiempo.

La extensión del Departamento de Chinandega es de 4,926 km² y su cabecera está a 134 kilómetros de Managua, la capital de Nicaragua. La superficie de esta región es predominantemente plana y está cruzada por el río Acome. Su altitud promedio es de 70 metros sobre el nivel del mar. El clima es tropical seco y las temperaturas medias varían entre 21° a 30° C. El período lluvioso va de noviembre a abril, con una precipitación anual máxima de 2000 mm y mínima de 700 a 800 mm.

Las principales actividades del municipio de León, Chinandega y el Viejo son la Agricultura, ganadería, la industria, servicios, y comercio son su actividades económicas.

Los principales cultivos, en orden de importancia según la superficie sembrada, son: el ajonjolí, arroz, caña, frijol, maní, sorgo, soya y banana¹⁰. En los últimos tiempos las actividades económicas más relevantes en los Departamentos son la producción de azúcar y ron, el cultivo del banano y la cría de camarón en granjas establecidas junto al golfo de Fonseca y costas del pacífico.

Uno de los principales obstáculos que impide el desarrollo integral a través de la movilización de los actores es la desarticulación a nivel local y municipal, tomando en cuenta que el 60% de la población rural de los departamentos de León y Chinandega no

esta organizada, porque no les gusta o no tienen tiempo como argumentos que impiden el fortalecimiento del capital social comunitario³

En el caso de la Población de León, el 39% de los jóvenes están casados o acompañados, 10% graduados profesionales, 50% de la población juvenil que no estudia, el 64% no trabaja, 39% no sabe un oficio para desempeñar un trabajo, 49% depende de los padres de familia, el 46% considera que la pérdida de valores seguirán igual y el 19% considera que empeorará la situación de pérdida de valores en la población⁴. Esto indica que se deben diseñar estrategias que incidan en el desarrollo integral de la juventud que faciliten oportunidades que fortalezcan la capacidad de autogestión e incidencia en los espacios de toma de decisiones y a la vez proveerles alternativas emprendedoras a través de la articulación de esfuerzos, habilidades para la vida, desarrollo de la inteligencia emocional (Nutrirse afectivamente), programas de liderazgo y la capacitación para la inserción laboral.

I.3 Importancia del estudio

Actualmente, a nivel nacional, existen pocas experiencias en materia de microcrédito sobre todo en el grupo meta de adolescentes y jóvenes en el marco del emprendimiento de negocio. A partir del presente estudio se reconocerán los procedimientos, mecanismos, ventajas y limitantes del microfinanciamiento a iniciativas de emprendedores de negocios, que puedan servir de aporte a las estrategias regionales que contribuyan a desarrollar e implementar experiencias similares en otras organizaciones vinculadas al trabajo con emprendedores de negocios.

³ La mujer y los Hogares rurales Nicaragüenses, 1996

⁴ Situación Social y Participación de la Juventud, Desafíos, 2005

I.4 Antecedentes

La Red en Alianza con los jóvenes ha desarrollado una iniciativa de emprendimientos de negocios, desde hace cuatro años facilitando microcréditos en adolescentes y jóvenes en los Municipios de León, Chinandega y el Viejo.

En nuestro contexto nacional las políticas financieras existentes, no abordan a un grupo meta muy importante como es el de los adolescentes y jóvenes, los cuales tampoco brindan oportunidades, para que puedan acceder a una oportunidad de crédito y desarrollar sus habilidades y capacidades, talentos, destrezas que puedan incrementar su nivel de vida y las iniciativas orientadas a su desarrollo integral.

En el año de 1998 la Red en Alianza con Jóvenes elaboro un Diagnostico en las comunidades de León, Chinandega y El Viejo y cuyo hallazgos más evidentes fueron la creación de fuentes de empleos, educación en sus distintos niveles, capacitación, atención a la salud en sus diferentes aspectos, la recreación y acciones culturales, poca participación en organizaciones juveniles, desintegración familiar y altos índices de embarazos a temprana edad⁵.

La presente institución a partir del año 2004 impulsaba iniciativas de desarrollo empresarial facilitando recursos de fondo revolvente de uno de los proyectos denominado Creación de Oportunidades sin pasar estos por un proceso de capacitación. En dicho periodo desertaban un poco más del 50% ya que dichas iniciativas no se

⁵ Diagnóstico participativo, Red, 2001
Planificación estratégica, Red, 2002

integraba el lado de negocio sin el desarrollo personal, a partir del 2006 se inicia la capacitación con el programa de emprendedores.

Por lo que la metodología utilizada en la aprobación de créditos, tuvo que ser adaptada, debido a que anteriormente estaba dirigida a estudiantes con niveles educativos superiores y sobre todo que contarán con conocimientos previos; en la implementación de negocios, El Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM), adecuo la metodología y sobre todo considerando los grupos a los cuales se dirigen las estrategias de crédito, como son jóvenes del sector rural, los cuales poseen menores niveles educativos, y otro elemento considerado fue la experiencia empírica de este grupo.

I.5 Justificación

El tema de las micro finanzas enfocadas hacia el sector joven tienen varias connotaciones que van más allá del simple financiamiento, es una oportunidad de desarrollar actividades empresariales y de articulación para la creación de capacidades en la autogestión.

En el marco de la iniciativa de mejorar la calidad de vida de los jóvenes, las familias y las comunidades, promovida y financiada por la Fundación Kellogg, tiene la oportunidad de rescatar las acciones de promoción de actividades mediante el financiamiento a través de micro proyectos para el desarrollo local.

Actualmente en Nicaragua las iniciativas de desarrollo enfocados a los jóvenes son limitadas. En el caso específico de las políticas financieras brindadas presentan muy pocas oportunidades no solo para los jóvenes sino para la población en general, de esta manera acceder a oportunidades de créditos se vuelve toda una odisea para el sector que no posee los recursos necesarios (garantías), para acceder a dicho beneficio.

Un caso interesante que ha venido impulsando el acceso de jóvenes a las oportunidades de negocios, es La Red Para el Desarrollo Local Sostenible en Alianza con Jóvenes, por medio del financiamiento de la Fundación Kellogg, éste ha facilitado créditos a grupos de jóvenes emprendedores apoyados y avalados por sus padres y/o tutores a cargo.

Si bien es cierto las iniciativas de micro crédito son importantes y determinantes en la economía de un país, comunidad y familias, pero muchas experiencias no resultan necesariamente un mejoramiento en la calidad de vida de las personas, ya que algunas veces satisfacen únicamente necesidades y prioridades de corto plazo, y no apuntan a la creación de capacidades, para ello se requiere de estrategias vinculante que permitan no solo la optimización de los recursos sino la creación de capacidades y habilidades de los sujetos de crédito.

Es por eso que mediante el presente estudio se prevé Evaluar el proceso desarrollado por la Red en Alianza con los jóvenes en el microfinanciamiento de ideas de proyecto para el emprendimiento de negocios en el sector de jóvenes, mediante el rescate de las diferentes experiencias vividas por los jóvenes, familias y miembros representantes de las instituciones, para llevar a cabo la evaluación del proyecto se realizaron; entrevistas, encuestas, revisión de informes, documentos, suministrado por la organización y visitas de campo a los proyectos y charla con los representantes para conocer los factores que permitieron alcanzar el éxito en la operación de los negocios, así como las dificultades y crisis presentadas a lo largo del proceso de la organización y ejecución de la experiencia.

II. CAPITULO: ASPECTOS TEÓRICOS Y OBJETO DE ESTUDIO

II.1 Marco teórico

Para evaluar el proyecto de emprendimiento de negocios, abordaremos los factores determinantes que implican necesariamente el microfinanciamiento, El microcrédito, también denominado en algunos casos como microfinanzas. La presente experiencia se basa principalmente en dar en calidad de préstamos cierta cantidad de dineros a emprendedores de negocios que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales, por carecer de ciertas garantías exigidas por las financieras y/o Bancos. Los préstamos otorgados son utilizados para invertir en pequeñas empresas.

A la luz de dicha experiencia el "*microcrédito*" no debe ser entendido exclusivamente en proveer servicios financieros, sino que debe de proveer entrenamiento en el manejo del dinero, y abordar aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas. Y aunque algunos programas se interesan exclusivamente en lo concerniente al ahorro y el crédito, otros como la Red de Jóvenes tienen este elemento como parte de un paquete que incluye, además, estrategias relacionadas con la salud, la educación y diversificación de productos.

Desde 1997, año en el que se produjo la Cumbre sobre Microcrédito en Washington, se ha observado un mayor interés sobre las microfinanzas. Así, se han llevado a cabo muchas iniciativas de este tipo que dan lugar a un amplio repertorio de modalidades de actuación en el ámbito institucional, en el terreno operativo e, inclusive, en la definición y alcance de cada organización.

Hasta el 31 de diciembre de 2002, ya eran 2572 las instituciones de microcréditos que tenían a 67.06.080 clientes, en total; aunque para el 2003, las instituciones ya llegaban a 3000 (Grupo Sophia, 2003).

El microcrédito surge como práctica financiera en la segunda mitad del siglo pasado. La acción de organizaciones como Grameen Bank (Bangladesh), Acción Internacional y FINCA (Fundación para la asistencia de la Comunidad Internacional) fue decisiva para instalar mundialmente el concepto. El éxito que obtuvieron estas instituciones impulsó a organismos internacionales tales como Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a invertir en el sector.

El **Grameen Bank** fue la consecuencia de un Proyecto de Desarrollo Rural, creado por el Dr. en Economía M. Yunus, en Bangladesh. Recordemos que éste es el país con mayor densidad de población en el mundo; con una agricultura que siempre ha sido insuficiente para el abastecimiento de la sociedad; y que, desde la década del noventa vive en una situación de deterioro tal que la lucha por la supervivencia ha pasado a ser el principal problema a nivel nacional. El 80% de la población vive en la más absoluta pobreza.

Pero el emprendimiento de negocios no puede ser considerado como una moda, un título que enmarcar o una medalla que mostrar. Es la esencia misma del ser humano. Desde el instante en que el hombre de las cavernas inventó la manera de producir fuego para calentarse, estaba realizando una acción emprendedora. Por ejemplo el emprendimiento nos llevó a inventar la rueda y a utilizar la sal para conservar alimentos. Por emprendimiento, Cristóbal Colón llegó a América, y gringos y rusos a la Luna.

Un factor determinante de los jóvenes emprendedores, son sus iniciativas de negocios, las cuales adquieren mayor peso una vez estructuradas y consolidadas su viabilidad y sostenibilidad en el proceso de capacitación que implican los diferentes módulos en la metodología (CEFE), utilizada por la Red en Alianza con jóvenes.

II.2 Objeto de estudio

El proyecto que se evaluó es el Emprendimiento de negocios, experiencia desarrollada por la Red en Alianza con Jóvenes, el presente se trata de un proyecto que ha pasado por varias etapas de ejecución y consolidación; y cuyas acciones van dirigida al microcrédito para el emprendimiento de negocio en jóvenes, esta iniciativa se ha proyectado durante los últimos dos años, y en la cual no se ha realizado una evaluación de los resultados, metas, productos y objetivos planteados por la organización en dicho proyecto, es por ello que la presente será una herramienta importante para la valoración de los logros alcanzados y sobre todo en la consideración de la sostenibilidad entendida esta como la probabilidad de continuar en el largo plazo derivando resultados e impactos después de culminado el proyecto.

III. CAPITULO: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1 Metodología utilizada

La evaluación es un proceso en el cual persigue la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos diseñados en proyecto de desarrollo. Esta investigación de evaluación del proyecto de emprendimiento de negocios, pretende evaluar los objetivos, resultados y productos obtenidos en la ejecución de dicho proyecto, "*experiencias en microcréditos*", para ello se utilizaron diferentes herramientas y fuentes primarias de información tales como entrevistas a actores involucrados en el proyecto. Además se revisaron fuentes secundarias, tales como revisión de bibliografía, informes y materiales elaborados por la Red Alianza en Alianza con Jóvenes.

En el proceso de recolección de información se efectuaron entrevistas a los actores involucrados. La selección de dichos actores claves fueron relevantes para extraer la información necesaria para llevar a cabo un análisis acorde a los resultados reales obtenidos en dicho proyecto: Técnico financiero (1), personal técnico de apoyo (1), jóvenes emprendedores (5 entrevistas), Directora ejecutiva (1), Administradora del Proyecto (1). La selección de dicha muestra estuvo basada en la diversificación de los proyectos financiados, y el tiempo de financiación. El material de la entrevistas fue analizado y procesado para elaborar los resultados y fundamentar algunas de las recomendaciones finales de este estudio.

III.2 Objetivos

III.2.1 Objetivo General

- Evaluar los resultados y productos obtenidos en la ejecución del Programa de emprendedores de negocios en los jóvenes beneficiarios a través de Micro créditos, ejecutado por la Red en Alianza con jóvenes.

III.2.2 Objetivo Específicos

- Evaluar los mecanismos y procedimientos aplicados en la asignación, seguimiento, y monitoreo del micro crédito.
- Analizar ventajas y limitaciones del microfinanciamiento aportado en el marco de la Red en Alianza con los jóvenes.
- Identificar mecanismos financieros inclusivos por medio de la identificación de pasos de acción críticos que puedan ser retomados por la organización así como de otras instituciones que se vinculen al trabajo con jóvenes emprendedores.

III.2.3 Preguntas orientadoras.

¿Cuales son los objetivos y resultados planteados en el Programa de emprendedores de negocios.

¿Cuales son los Mecanismos y procedimientos utilizados en la aprobación del micro crédito otorgados a emprendedores?

¿ Cuales son los resultados alcanzados?.

¿Cuáles son los beneficios recibidos a través del micro crédito?

¿Cuáles considera usted han sido las limitantes o dificultades en el sistema de crédito realizado por la Red de Jóvenes?.

¿De que manera se evidencia la Cooperación interinstitucional?

IV. CAPÍTULO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Los resultados y productos de la investigación realizada están en función de los objetivos planteados. Tres aspectos fundamentales son la base para estructurar el análisis de resultados. El primero de ellos está basado en los mecanismos y procedimientos que han sido desarrollados por la organización para facilitar el acceso al crédito a jóvenes emprendedores de negocios, y cómo han sido aplicados realmente. El segundo está basado en los aspectos del microfinanciamiento en si mismo, y cuáles son las consideraciones que expresan los beneficiarios en aspectos como la tasa de interés, la garantía, el tipo de moneda y el plazo del crédito. Por último, la identificación de las debilidades para iniciar un proceso de propuesta para el fortalecimiento del mecanismo inclusivo del microfinanciamiento y el Microcredito a este sector, que permita avanzar hacia la consolidación de estas facilidades a jóvenes emprendedores.

IV.1 Mecanismos y procedimientos aplicados para el acceso y aplicación del microfinanciamiento a jóvenes emprendedores

De acuerdo con la información recopilada, se identifican varios mecanismos y procedimientos que aplica la Red Alianza para permitir el acceso al microfinanciamiento y el seguimiento de los microcréditos asignados. Entre ellos están: mecanismos de planificación, estudios socioeconómicos, capacitación previa, asistencia técnica, financiamiento y el monitoreo y seguimiento.

IV.1.1 Aspectos de planificación

Para la asignación del microfinanciamiento y la aplicación de microcréditos, la organización Red Alianzas cuenta con una política de crédito que conduce todo lo relacionado con estos aspectos. Esta política fue formulada mediante un proceso

participativo y de consultas, en donde participaron diferentes actores: la organización líder del proceso, jóvenes potenciales clientes, representantes de instituciones públicas y privadas, universidades. El objetivo era contar con un instrumento marco para la regulación y guía de los procesos de microfinanciamiento a proyectos que están orientados a fomentar la participación de jóvenes emprendedores de negocios.

Además de la política diseñada, se cuenta con el Comité de Crédito conformado por la Dirección Ejecutiva, un joven emprendedor, el presidente de la junta Directiva y el representante del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, (INTA). Este Comité tiene como función la valoración de los proyectos a ser financiados para la aprobación de los diferentes microcréditos. Una vez que la propuesta de negocio es presentada y defendida por los emprendedores, el comité de crédito tiene una semana para deliberar su aprobación o denegación, y una semana para su desembolso efectivo.

A pesar del esfuerzo por tener un marco orientador y regulatorio para los procesos de microfinanciamientos, su aprovechamiento ha sido muy limitado, en el sentido de que no ha sido utilizado como se preveía. La principal razón de ello es la ausencia de los procedimientos y estrategias para la efectiva aplicación de la política crediticia de la organización. Esto ha conducido a que no se tenga claridad sobre la operativización del crédito; los créditos se han circunscrito en lo señalado en el proyecto inicial que no contemplaba la política; los procesos en la aplicación del crédito toman más tiempo de lo esperado debido a los aspectos burocráticos que retardan el proceso de formalización para la asignación y desembolso de los recursos. Por la falta de aplicación de una política crediticia efectiva, la organización no ha podido tener un crecimiento adecuado en la capitalización de la cartera, ni un desarrollo institucional que le permita enfrentar las demandas crecientes de créditos por parte del sector.

IV.1.2 Estudios socioeconómicos previos

Para garantizar una priorización adecuada en la aplicación del Microcredito, la organización tiene previsto la ejecución de estudios socioeconómicos, en cualquier experiencia a desarrollar. En el caso de la experiencia que se analiza, se realizó el estudio socioeconómico correspondiente, que implicó dos fases en su ejecución. La primera se hizo a través de un diagnóstico psicosocial, en donde participaron 120 personas, de las cuales fueron 60 padres, madres de familias y 60 jóvenes de las comunidades de Lechecuagos, Ranchería, y Tom Valle; comunidades ubicadas en los Municipios de León, Chinandega y El Viejo. De la participación total, el 62% fueron hombres y 38% Mujeres. Un segundo momento tuvo lugar con el Estudio de Demanda Laboral, realizado en el sector rural y urbano. Esta fase tenía el objetivo de contar con mayores insumos en los tipos de negocios a financiar, así como para identificar la formación académica de los jóvenes en el sector rural. En esta fase participaron 75 productores, así como pequeños dueños de negocios. En el casco urbano se aplicó 30 a empresas (Mercado, carpintería, comercializadoras, y puestos de ventas).

El estudio socioeconómico resulta ser una herramienta importante para analizar la viabilidad y aprobación de ideas de negocios desarrollada por los emprendedores. Además, le ofrece pautas a la organización para su debida ejecución del microfinanciamiento, con respecto a la competencia y posibles ventas de servicios a las empresas establecidas y existentes en los Municipios. Los estudios socioeconómicos permiten seleccionar los sitios y los clientes potenciales, así como las opciones de negocios más prometedoras.

Según la investigación realizada, en la actualidad existen 45 proyectos financiados, de los cuales 27 (60%) son emprendidos por varones y 18 (40%) por mujeres. A pesar de que había una meta de una participación equitativa (50% hombres y 50% mujeres), esto no se

ha logrado todavía. Entre las causas señaladas que explican las diferencias en la participación de hombre y mujeres, están las siguientes:

- En el sector rural el rol de la mujer se encuentra supeditado al del varón; la mujer es la que se queda en casa y el hombre es el que trabaja.
- Existe una percepción de que el rol de los varones es más protagónico en las negociaciones, además se señala que en muchas de las actividades realizadas por la organización, predomina la participación del varón

IV.1.3 Proceso de capacitación

La capacitación es un factor clave en este proceso. No solo es necesaria la capacitación para los jóvenes emprendedores de negocios, sino también para el Comité de Crédito y los encargados de la asistencia técnica. La organización adoptó la metodología denominada "Aprender Haciendo", la cual consiste en un proceso activo-participativo, permitiendo estimular a los participantes para que conozcan cuales son sus motivaciones, aptitudes, actitudes y recursos personales. Además despertar el espíritu emprendedor, la creatividad, la innovación y sobre todo que contribuyese a que los participantes se fijaran objetivos de vida a corto y largo plazo.

Dicha metodología utilizada por la Red Alianza tuvo que ser adaptada, ya que anteriormente dicha metodología estaba dirigida a estudiantes con niveles de educación superior, que contarán con conocimientos previos de negocios. La metodología se adaptó a jóvenes del sector rural con menores niveles educativos, tomando en cuenta la experiencia empírica. También se tuvo que adaptar para permitir la inclusión de jóvenes y adolescentes que anteriormente no tenían oportunidad de acceder a dichos créditos.

El proceso de capacitación cuenta con una estructura basada en ocho módulos (Figura IV.1), que son desarrollados durante un período de tres meses, con objetivos claramente identificados (Figura IV.2). Los módulos son los siguientes:

- Modulo I Nutrición Afectiva y organización
- Modulo II Motivación personal y empresarial
- Modulo III Identificación y selección de ideas de negocios
- Modulo IV Mercadeo
- Modulo V Producción y costos
- Modulo VI Organización y gestión
- Modulo VII. Finanzas
- Módulo VII Administración y gestión de negocios, que inicialmente no estaba contemplado en el plan de capacitación y que los emprendedores identificaron como necesario de incorporarlo, debido a que existían debilidades en aspectos relacionados a la administración de los negocios emprendidos.

Además, hay un proceso paralelo dentro del plan de capacitación que implica un curso de Capacitación Nutrición afectiva y cuyo objetivos es el de formar integralmente a jóvenes para el desarrollo de competencias personales y empresariales. También hay una asesoría para cumplir planes de negocios a fin de que todos los aplicados y capacitados puedan contar con Planes de negocios viables y factibles. Por otro lado está la realización de una feria empresarial, una vez culminado el proceso de capacitación, en donde cada uno de los emprendedores exponen sus ideas de negocios ante las instancias públicas y privadas con el objetivo de que los emprendedores proyecten y promocionen los emprendimientos que están interesados en ejecutar para que puedan ser potenciales beneficiarios de apoyos financieros y técnicos por parte de otras entidades fuera de la organización. Adicionalmente, está el apoyo en la autogestión para financiamiento, que comprende: defensa de planes de negocios al comité de crédito.

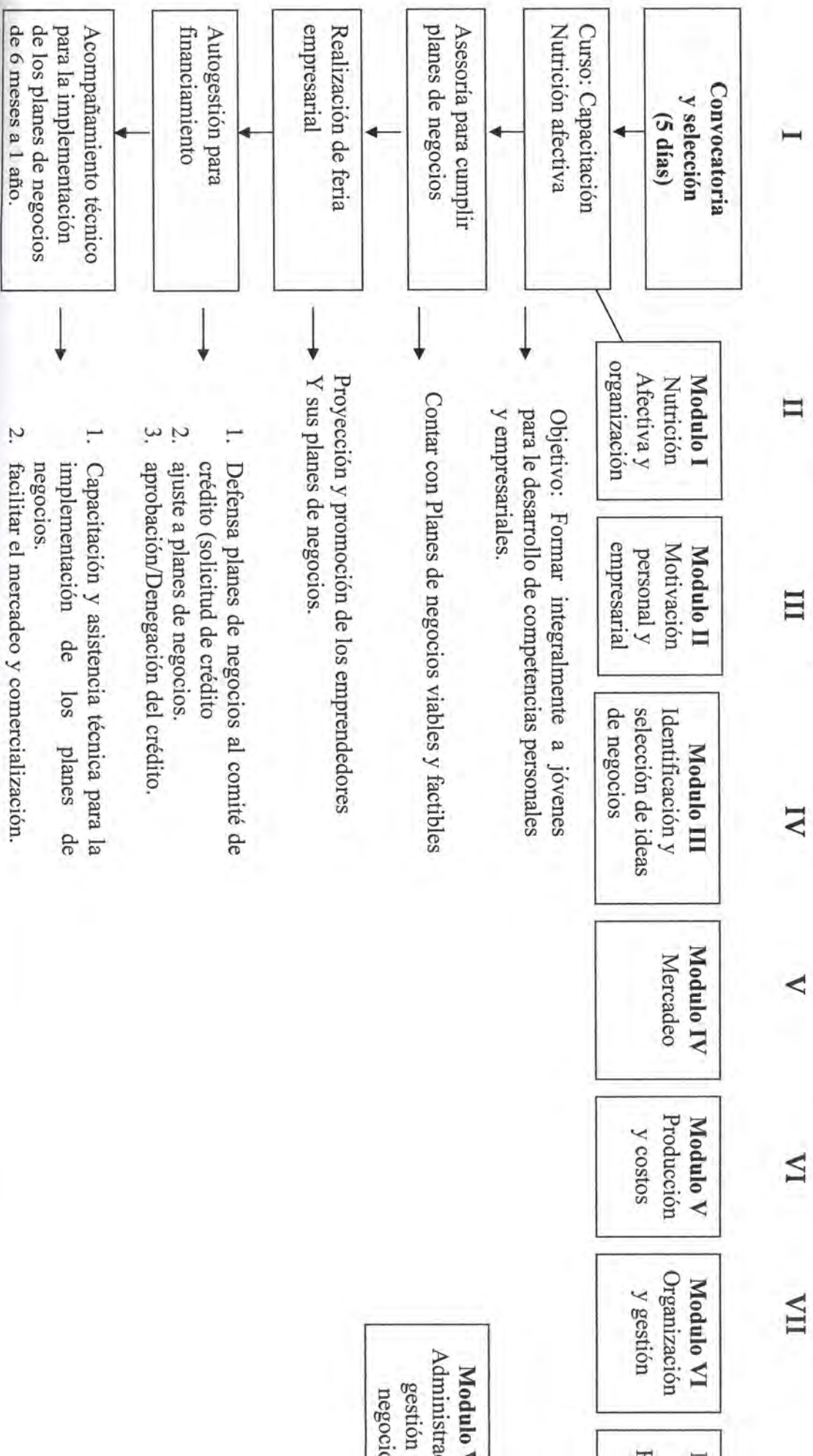
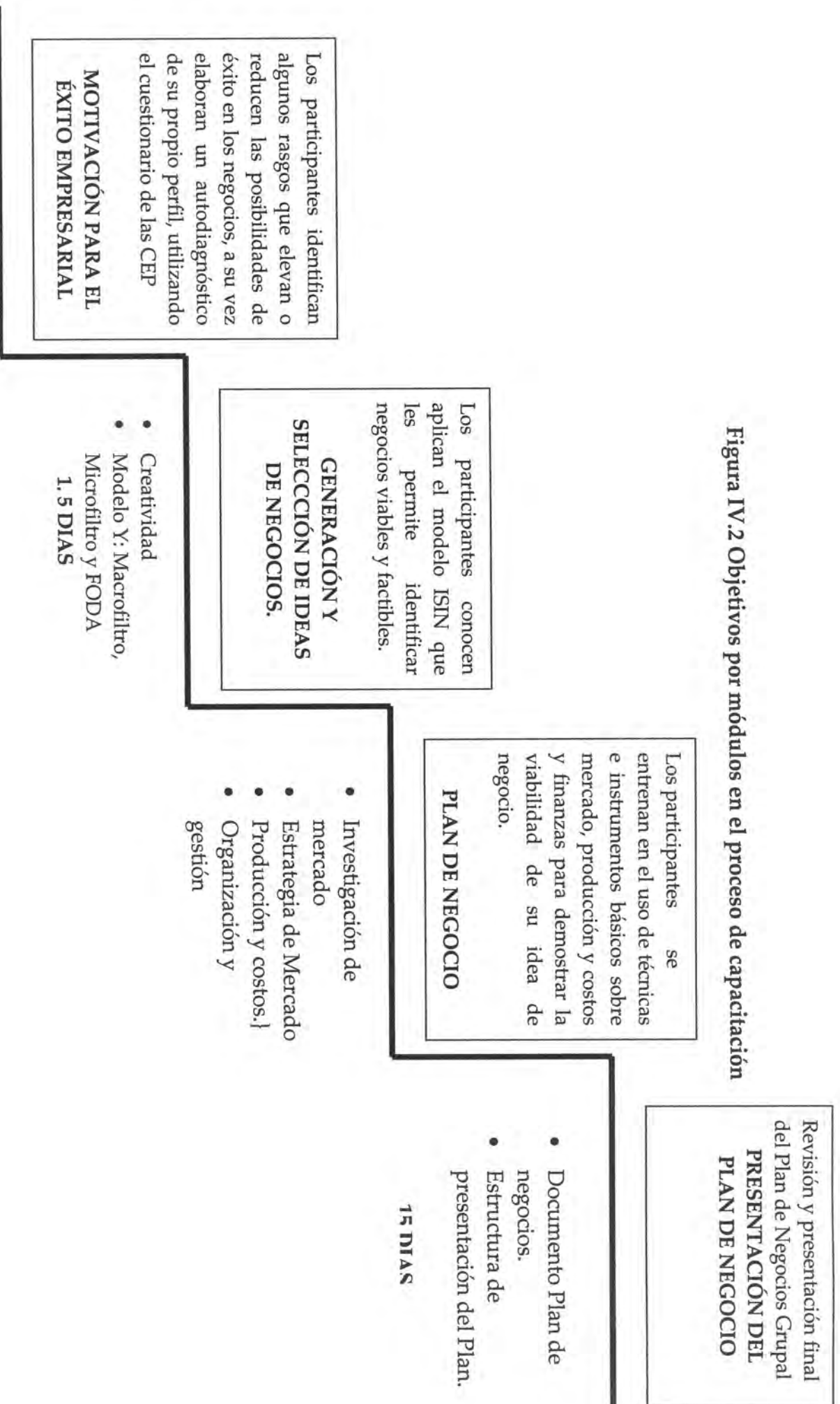


Figura IV.1 Proceso de capacitación para la aprobación del crédito

Figura IV.2 Objetivos por módulos en el proceso de capacitación



IV.1.4 Asistencia técnica

Con respecto a este componente "*la asistencia técnica*", desempeña necesariamente una "llave en mano" para la puesta en marcha y el éxito de operaciones técnicas y financieras de los negocios emprendidos. Es necesario que a nivel institucional se cuente con una instancia de capacitación orientada a todo el proceso que implica la creación de empresas y/o negocios, planes de negocios, comercialización y sobre todo que la asistencia técnica debe de responder a las necesidades y características propias de los negocios emprendidos de manera puntual y cotidiana, para los emprendimientos que se estén formando o expandiendo.

En el marco del Microcredito, la asistencia técnica es un acompañamiento al joven emprendedor en su negocio, en función de varios aspectos que ayuden a consolidar el plan de negocios propuesto. Desafortunadamente, la asistencia técnica ha sido limitada y se ha reducido a la simple recuperación de crédito; cuando el seguimiento pos-crédito va más allá, de un simple cobro. Esta asistencia requiere establecer mecanismos de controles que permitan identificar y subsanar situaciones que se puedan presentar y reparar a tiempo.

Se puede señalar como ejemplo el proyecto de la Granja Avícola, donde el propietario es el joven *Gonzalo Jerónimo Torres*, el cual en una de sus compras adquirió 300 pollos. Dicha actividad por carecer de mecanismos de control de compras y de asistencia técnica especializada, resultó con una infección mortal que afectó la población de pollos, lo que implicó la pérdida de casi el 70% del préstamo adquirido. Eso le ocasionó la imposibilidad de poder seguir cubriendo los compromisos adquiridos, lo que le hizo caer en mora por seis meses; además de tener pérdidas importantes para el negocio. Esto obligó al propietario buscar otras actividades tales como trabajo complementarios y solicitar ayuda de otras fuentes para recuperar nuevamente la funcionabilidad del negocio.

IV.1.5 Financiamiento

El Financiamiento es aportado por la Red Alianza, para apoyar a jóvenes emprendedores en planes de negocios. A la fecha se han financiado 45 iniciativas de negocios, en su mayoría son pequeños productores y comercializadores, como se puede observar en el gráfico 1. Las iniciativas turísticas no han sido una demanda importante para el apoyo de la microfinanciera, a pesar de los atractivos turísticos que pueden ser aprovechados y potencializados como recursos económicos y de sostenibilidad, tales como los ríos, playas, volcanes, montañas, etc.

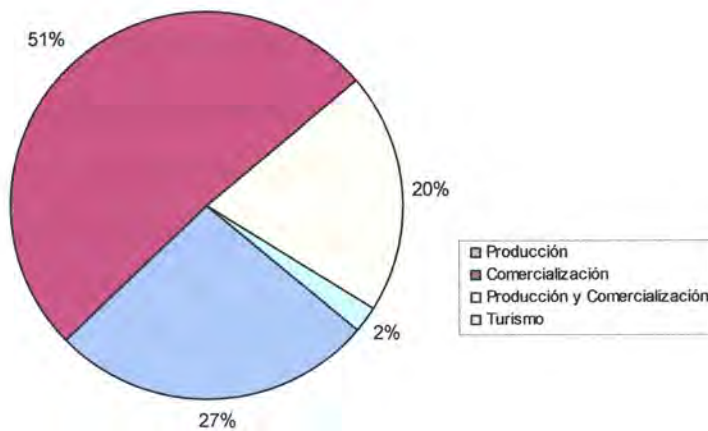


Gráfico IV.1 Proyectos por tipo de empresa que han sido financiados por la Red Alianza

En términos de los recursos económicos asignados a los proyectos activos, se contabiliza un total de US\$ 135,566.00 de los cuales el 50% es asignado a comercializadoras (Cuadro IV.1). El monto promedio asignado es de US\$ 3,012.56 por emprendimiento.

Cuadro IV.1 Cantidad de proyectos y montos asignados por la Red Alianza

| Tipo de empresa | Cantidad de proyectos | Monto US\$ |
|-------------------------------|-----------------------|----------------|
| Producción | 12 | 43,650 |
| Comercialización | 23 | 67,373 |
| Producción y Comercialización | 9 | 19,645 |
| Turismo | 1 | 4,898 |
| Total | 45 | 135,566 |

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo

En el gráfico IV.2 se observa la distribución de los recursos económicos, en los distintos tipos de empresas beneficiarias. Como se puede observar en el gráfico, los proyectos de comercialización representan la mayor demanda para el financiamiento de la Red Alianza, lo que puede dar señales importantes para focalizar las principales acciones a desarrollar en mejoramiento de aspectos claves como la capacitación y la asistencia técnica.

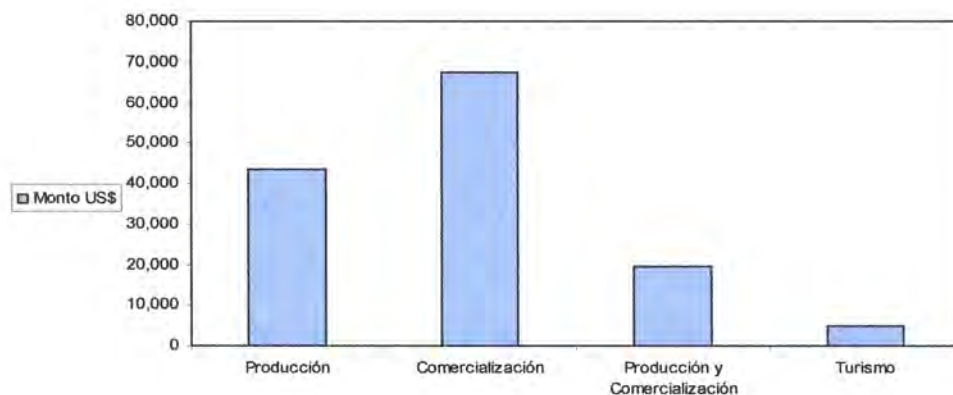


Gráfico IV.2 Distribución de los recursos asignados al financiamiento de los macroproyectos

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo

En el Cuadro IV. 2 se observa que el Plazo promedio del financiamiento es de 1.91 años, con rangos que van desde 1.5 años a 3 años. Los plazos son relativamente cortos provocando que la cuota mensual tienda a ser alta. Por ejemplo, en el caso de la Granja Avícola, el financiamiento fue de cinco mil doscientos dólares netos (US\$ 5,200.00), a un plazo de dos años y medio, es decir las cuotas que el debe de depositar es de aproximadamente ciento ochenta dólares netos (US\$ 180.00).

Cuadro IV.2 Plazo promedio de los proyectos financiados

| Tipo de empresa | Cantidad de proyectos | Plazo promedio |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Producción | 12 | 2.21 |
| Comercialización | 23 | 1.89 |
| Producción y Comercialización | 9 | 1.56 |
| Turismo | 1 | 2 |
| Total | 45 | 1.91 |

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo

Actualmente los préstamos desembolsados por la Red Alianza se realizan a través de la moneda del dólar. Según la opinión de beneficiarios emprendedores, ellos consideran que el crédito en dólar es muy costoso y difícil, ya que por la inflación en que vive el país, resulta muy costoso estar comprando el dólar y dar las cuotas respectivas en dólar. Por ejemplo, en el caso del *"Taller de Soldadura"*, el beneficiario señala que *"El dólar va en aumento en relación al trabajo y las ganancias del negocio"*⁶. Otro caso es el *"Proyecto Pollos Ramírez"*, en donde el beneficiario señala *"Las cuotas*

⁶ Alejandro José Méndez Caballero. Propietario del taller el triunfo, ubicado en la comunidad de lecheguagos. León.

deberían de hacerse en córdobas ya que la inflación del dólar nos hace perder al comprar y hacer la conversación del dólar al córdoba”⁷.

En cuanto a las tasas de interés, que ronda el 1% al mes (es decir 12% anual), normalmente están por debajo de las que ofrece el mercado, lo que las hace atractivas

para los emprendedores de negocios. En el mercado financiero, según el Banco Central de Nicaragua <http://www.bcn.gob.ni/index.asp>, las tasas de interés promedio rondan el 21.46% entre particulares a Agosto 2007; mientras que la tasa de interés activa está en el orden de 13.43% a Julio de 2007.

Otro aspecto que facilita el acceso al crédito del financiamiento con la Red Alianza son las garantías exigidas, que normalmente son fáciles de cumplir por los beneficiarios, ya que por lo general están determinadas por garantías solidarias en donde el padre de familia es el fiador inmediato en el préstamo. Muy pocos casos están con garantías prendarias, en donde se ofrecen los mismos equipos o maquinaria como garantía.

Dentro de los mecanismos que fomentó la Red Alianza para el microfinanciamiento fue la creación de *cajas rurales*, con el fin de fomentar el ahorro en los emprendedores, familias y la comunidad en general. La idea es promover mecanismos de sostenibilidad para el desarrollo productivo y generación de ingreso familiar, fortalecimiento organizacional. En la actualidad existen 3 cajas rurales: dos en el Municipio de León con socios que oscilan entre 10 a 20 personas, y una en el Municipio de Chinandega con 12 personas. A pesar la importancia que se previó para las cajas rurales, la Red Alianza carece de una estrategia definida con respecto a la creación de dichas cajas. Solamente se señala en la metodología como la necesidad e importancia de establecerlas.

⁷ Gonzalo Ramírez Torres. Propietario del Proyecto de Pollos Ramírez. Comunidad Lechecuagos. Los torres.

IV.1.6 Monitoreo y seguimiento

La Red Alianza tiene considerado dentro de sus procedimientos el seguimiento y monitoreo de los proyectos para evaluar los logros alcanzados. Sin embargo, el seguimiento y monitoreo por parte de la institución es considerado por los emprendedores como: "Ineficaz ya que las visitas por parte del técnico se limitan únicamente al cobro de las cuotas planteada en el contrato y no cubre aspectos técnicos en relación al tipo de negocio emprendido". Por otro lado, la Directora Ejecutiva plantea que esa es una limitante ya que no se cuenta con un personal capacitado que de acompañamiento a los negocios emprendidos. Aunque hay un responsable previamente asignado para dar seguimiento al proyecto, esta función prácticamente no se cumple, ya que dicho seguimiento está siendo hecho por el responsable de la asistencia técnica cuando no es su función principal hacer el monitoreo del proyecto.

IV.2 Ventajas y limitaciones del microfinanciamiento aportado por la Red Alianza

IV.2.1 Ventajas identificadas

La principal ventaja identificada con la alternativa de microfinanciamiento aportado por la Red Alianza, es la de brindar un acceso a jóvenes que están interesados en impulsar emprendimientos de negocios, y que no encuentran facilidades en el mercado financiero convencional. Este acceso se explica por la facilidad en las

garantías solicitadas y la tasa de interés que está por debajo de las que ofrece el mercado financiero tradicional.

Otra ventaja que ofrece el microfinanciamiento de la Red Alianza es considerar como prioritario un proceso de capacitación a aquellos interesados en aplicar al financiamiento. Un proceso de capacitación que abarca una diversidad de campos que son relevantes en el plan de negocios que requiere implementar cada beneficiario, y que en el sistema formal de capacitaciones no necesariamente está accesible por los costos que implica.

Una ventaja fundamental es la disponibilidad de asistencia técnica, ya sea directamente desde la organización o desde dependencias como el Instituto Nicaragüense de Tecnologías Agropecuarias (INTA), miembro de la Alianza. El acceso a esta asistencia técnica es una fortaleza para el éxito del emprendimiento promovido, materializado en la capacidad para cumplir con los compromisos financieros adquiridos y mejorar los niveles de ingresos de las familias.

IV.2.2 Limitaciones identificadas

Los recursos financieros de la organización son limitados para afrontar todos los requerimientos de recursos que demanda la organización para hacer frente a sus necesidades y alcanzar sus objetivos. A pesar de eso, la Red Alianza ha tenido que subsidiar gastos (pago de capacitación a los emprendedores, pago de recuperador de cartera y otros gastos). Por lo general, estos gastos resultan ser muy costosos para la organización, lo que limita su crecimiento económico e institucional.

Además que ha limitado la capitalización y crecimiento de fondos, ésta resulta ser una fuerte debilidad con relación a la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, ya

que durante el proceso de operaciones de micro crédito en los periodos del 2005 al 2007, de los 100 proyectos financiados solamente están en operación 45. Esto demuestra que en lugar de mostrar un crecimiento en su cartera crediticia, esta se ha disminuido.

La Red Alianza tiene un personal limitado en número y capacidades técnicas, para hacer frente a los compromisos de capacitación y asistencia técnica que demandan los emprendimientos. Esta limitación afecta seriamente el seguimiento de los proyectos y la creación de las capacidades requeridas en los emprendimientos de negocios para lograr el éxito de los mismos. Esta limitación hace difícil el monitoreo y seguimiento de las actividades y acciones planificadas en los emprendimientos de negocios.

Un factor crítico es el de los plazos de los créditos, dado que los emprendimientos de negocios tienden a requerir una cantidad importante de tiempo para ser rentables. Sin embargo, el plazo de los compromisos financieros hace que los ingresos que se generan en los primeros períodos sean asignados a pagar las cuotas, y por la magnitud de los ingresos disponibles, al pagar las cuotas no les resulta factible invertir en los requerimientos que demanda el proyecto para su operación, a la vez que tiene que permitir un margen de ingresos para el sostenimiento de la familia del beneficiario. El pago de las cuotas del crédito a veces no les permite ni siquiera tener recursos para el desplazamiento, lo que los hace incurrir en una inversión mayor que amenaza con la capacidad financiera de mantener el proyecto.

La falta de acompañamiento en el establecimiento de las cajas rurales, fue otra limitante ya que durante la capacitación impartida en el proceso de formación de los emprendedores se expuso la idea y necesidad de generar ahorro, pero en el establecimiento no se definió un proceso, para crearlas. Además de la limitada capacidad de ahorros de los emprendedores de negocios por la baja o nula rentabilidad de los negocios emprendidos. Muchos de los emprendedores no poseen

recursos para ahorrar, ya que actualmente lo recaudado en los negocios es exclusivamente para pagar las cuotas del crédito. También hay que señalar que existe un grado de desconfianza con respecto a la seguridad del ahorro en las cajas rurales, ya que señalan que en caso de poder ahorrar no lo hacen por temor a que su dinero se les pierda.

IV.3 Pasos de acción para el mejoramiento del microfinanciamiento como mecanismo de apoyo a emprendimientos con jóvenes

El éxito del microcrédito está basado en contextos de responsabilidad compartida. Por una parte, el rol de la organización y, por otra parte, el de los emprendedores. En el caso de los emprendedores, según datos administrativos y recuperación de cartera, han demostrado ser sujetos confiables de crédito, aunque los niveles de ingresos de los negocios y las circunstancias especiales en los servicios como la electricidad afecta la actividad normal y los hace caer en mora con los compromisos financieros. Por otro lado, la Red ha desarrollado un esfuerzo financiero, apoyando no solo el desarrollo de los emprendedores como beneficiarios directo sino más allá: beneficiando indirectamente el desarrollo de las familias, al igual que el de las comunidades, procurando romper el círculo vicioso de pobreza y bajo desarrollo en dichas familias, para convertirlo en un círculo virtuoso de mejoramiento continua en las condiciones de vida de las familias y las comunidades.

Rescatando el análisis y comentarios realizados, y considerando la importancia del Microcredito para impulsar el desarrollo de emprendimientos por jóvenes emprendedores, es necesario establecer algunos aspectos que permita mejorar la operativización del mecanismo con el fin de aumentar la capitalización de sus recursos y la sostenibilidad de las acciones desarrolladas en el emprendimiento. Los principales aspectos señalados son los siguientes:

- a. Definir una política concreta para la gestión del microfinanciamiento y aplicarla tal como ha sido diseñada para garantizar un marco orientador de las decisiones sobre el Microcredito que permita dar seguimiento en el tiempo al mecanismo.
- b. Considerar en los estudios socioeconómicos el análisis de la capacidad de pago de la población a la que se dirige el Microcredito, con la finalidad de establecer mecanismos complementarios de apoyo e incentivos a los emprendedores, de modo que puedan tener oportunidades mayores para atender los compromisos financieros adquiridos. Por ejemplo, valorar la posibilidad de un tiempo de gracia y un mayor plazo para el financiamiento.
- c. Desarrollar otros apoyos a los planes de negocios a nivel local por parte de las entidades públicas en el territorio, tal como los gobiernos locales o entidades técnicas y centros de investigación, en donde tengan una mayor asistencia técnica y de capacitación para el desarrollo de las capacidades de los involucrados en el emprendimiento de negocios.
- d. Desarrollar mecanismos adecuados para la promoción del Microcredito, las microfinanzas, con el fin de lograr una mayor sensibilización de la población. Esto puede apoyarse en actividades como seminarios, conferencias, reuniones con gobiernos locales, utilización de los medios de comunicación, en donde se tenga como objetivo explicar a los sectores sociales el papel que ese instrumento tiene en el desarrollo económico local.
- e. Desarrollar mecanismos complementarios para el acceso al microfinanciamiento, particularmente en cuanto a las garantías para el préstamo, de manera que se pueda ampliar la opción al crédito por parte del grupo meta que son los jóvenes, ya que estos normalmente no tienen todavía un capital disponible o activos que respondan por el financiamiento.
- f. Desarrollar mecanismos de asistencia técnica, seguimiento y monitoreo a los proyectos financiados, para identificar con oportunidad las intervenciones que

mejorarían el desarrollo del proyecto, o minimizarían los riesgos a los que se somete el proyecto.

V. CAPÍTULO: PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

La experiencia analizada refleja la necesidad de impulsar mecanismos de financiamiento a grupos vulnerables, en este caso jóvenes, para el emprendimiento de negocios. Ha sido clara la necesidad existente y se pone de manifiesto la estrecha relación que las iniciativas de microcrédito pueden tener con las políticas de desarrollo local. En este sentido, se puede afirmar que el microcrédito puede ser una herramienta importante para las diferentes instancias públicas, privadas (en estados, provincias, municipalidades o regiones) para promover la valorización del capital económico y social local, siempre y cuando las políticas de microcrédito sean articuladas con otras acciones de desarrollo local (vivienda, desarrollo de conocimientos y capacidades, articulación productiva e institucional, etc.).

El éxito del proyecto depende de aspectos como el mejoramiento de los procesos de creación de capacidades de diseño e implementación de políticas públicas y acciones privadas en el área de microfinanzas; así como también de la promoción de procesos de articulación entre estas actividades con otras acciones que los gobiernos locales o entidades gubernamentales impulsan para el desarrollo de las familias, comunidad y región.

Los emprendimientos bajo las condiciones actuales del financiamiento en términos de plazo para pagar el crédito, tienden a ser muy frágiles en cuanto a caer en morosidad en el pago de las cuotas. Más en casos en donde el emprendimiento tiene como única fuente de financiamiento el Microcredito. Dicha fragilidad se incrementa cuando el flujo de servicios como el de energía se ven suspendidos periódicamente, afectando el desarrollo normal del negocio e impidiendo realizar la comercialización

correspondiente. Por lo general, la falta de energía hace que el trabajo se paraliza y se atrasa la entrega del producto, afectando así la satisfacción del cliente porque el servicio prestado no se hace de acuerdo con los compromisos previamente adquiridos.

Es necesario que los emprendedores cuenten con herramientas administrativas y contables para poder llevar una idea más clara sobre el estado actual de sus cuentas, por lo que es importante desarrollar habilidades contables y de administración de sus negocios, con el fin de que puedan tener un seguimiento en estos campos para minimizar el riesgo en la inversión realizada.

Tanto los Mecanismos y procedimientos aplicados en la asignación, seguimiento, y monitoreo del micro crédito, en el marco de la institución requiere necesariamente que se cuente con estrategias acordes a la diversificación de proyectos financiados, tales como: definición de un área de asistencia técnica con una debida capacitación.

Así mismo, se debe retomar las capacitación de los emprendedores así como la de los técnicos para que se desarrollen y mantengan los procesos adecuados de gerencia, implementación y monitoreo de operaciones técnicas y financieras, de tal manera que se pueda asegurar el crecimiento y la rentabilidad del negocio emprendido.

Con el fin de hacer una síntesis de los factores determinantes que no fueron valorados adecuadamente por la organización, el comité de créditos, ni por los mismos jóvenes al plantear sus planes de negocio, se plantea lo siguiente:

- La no aplicabilidad de la política institucional para la asignación de los créditos
- El poco aprovechamiento de los estudios socioeconómicos en la selección de los beneficiarios
- El limitado proceso de acompañamiento durante la ejecución de los proyectos financiados

- La falta de seguimiento y monitoreo que permitiera identificar dificultades que pudieran subsanarse oportunamente, evitando incurrir en morosidades que amenazan la capitalización y la recuperación de la cartera crediticia.
- La limitada capacitación a los emprendedores de negocios durante la fase de ejecución del proyecto
- El poco aprovechamiento y falta de estrategias en la implementación de las cajas rurales como mecanismos para fomentar el ahorro familiar y comunitario, y la capitalización adecuada de los recursos financieros.

VI. CAPÍTULO: CONCLUSIONES A PARTIR DEL CUMPLIMIENTO DE CADA OBJETIVO

1. Lo que se ha intentado demostrar con este trabajo es que si existen iniciativas de microcréditos grupos diversos como es el caso particular de los jóvenes, y que existe mucho potencial y oportunidades. Los mismos pueden generar mayores beneficios a nivel comunitario, y empleos a través de su capacidad y competencia dentro del mercado local. Estos emprendedores tienen visión del negocio, aunque se carecen del entendimiento del segmento de mercado. Por esto, se entiende que aún existen ciertas limitaciones operativas para llevar a cabo en forma exitosa el negocio.
2. Si se quiere conseguir una sostenibilidad y rentabilidad razonable que justifique la inversión de capitales, debe profundizarse y mantenerse actualizada la visión del negocio. A nivel institucional, se requiere que la gerencia considere que el otorgar microcréditos no alcanza para lograr el nivel de un negocio.

3. Hace falta desarrollar un nivel gerencial en los emprendedores que permita supervisar y promover el negocio rentablemente. Se debe promover el crecimiento de las personas en la organización y capacitarlas constantemente, y para esto es clave que el personal de la Red en Alianza con jóvenes esté altamente motivado y comprometido.
4. Es necesario determinar, de forma clara, los objetivos del proyecto: definir si se está buscando reducir la pobreza y obtener una rentabilidad competitiva. De esta forma, los objetivos enmarcan las futuras decisiones de la organización. Con un adecuado plan se pueden determinar los objetivos de corto y largo plazo.
5. Si bien es cierto que los intereses son relativamente bajos, hay que realizar un análisis sobre los plazos otorgados a los diferentes planes de negocios financiados, ya que no todos responden a los niveles de recuperación con respecto a las ganancias generadas.
6. Las microempresas con la fuente demandante del microcrédito para su expansión; son vitales para obtener la sinergia del capital que aumenta la rentabilidad de los proyectos empresariales y, por ende, el desarrollo económico y social principalmente en zonas rurales de poco acceso al crédito y la poca presencia de entidades financieras convencionales.

Bibliografía:

- ✓ Red para el desarrollo sostenible en alianza con los jóvenes/ Desarrollo integral sostenible a través del fortalecimiento de las capacidades locales.
- ✓ Metodología para la evaluación de proyectos productivos. Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad.
- ✓ Camacho, Carmen. Guía para la Elaboración de la Investigación de Tesis. MDR-UNA.
- ✓ La Sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano – una aproximación histórica oscar jara holliday1
- ✓ Manual de seguimiento y evaluación de resultados programa de las naciones unidas para el desarrollo oficina de evaluación
- ✓ Sistemas de Apoyo para el Desarrollo Empresarial Rural: Justificación, Conceptos y una Propuesta Metodológica.
- ✓ CEFE International, Junio 2003, WebSite: <http://cefe.gtz.de> . e-mail: cefe-international@gtz.de
- ✓ Desarrollo Sostenible Microregional: métodos para la planificación local. Sergio Sepúlveda
- ✓ Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación* Miguel Delfiner, Cristina Pailhé y Silvana perón**Junio de 2006
- ✓ Evaluación de los Programas fondo nacional de apoyo a empresas sociales (fonaes) fondo de microfinanciamiento a mujeres rurales fommur).
- ✓ Principios Básicos de las Microfinanzas, <http://www.cgap.org/about/microfinance.html>
- ✓ Situación Social de la Juventud, Desafíos, 2005. INEC, 2001.
- ✓ La mujer y los Hogares rurales Nicaragüenses, 1996.
- ✓ Diagnóstico participativo, Red, 2001
- ✓ Planificación estratégica, Red, 2002
- ✓ <http://www.bcn.gob.ni/index.asp>,

Anexos

ANEXO 1. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

| | | | | | |
|---|-------------------------|--|-------------------------------|---|---------|
| 1 | Meyling Arostegui | Directora Ejecutiva | Red en Alianza con jóvenes | Departamento de León | 6105984 |
| 2 | Elda Ruíz | Administradora del Proyecto de emprendedores | Red en Alianza con jóvenes | Departamento de León | 3111810 |
| 3 | Alejandro José Méndez | Emprendedor | Taller de mecánica el Triunfo | Departamento de León, comunidad Lechecuagos | |
| 4 | Gonzalo Ramírez Tórriz | Emprendedor | Destace de Pollo | Departamento de León, comunidad Lechecuagos | |
| 5 | Hector Noel Morales | Emprendedor | Tipografía Morales | Municipio de El Viejo | |
| 6 | Oscar Leonardo Gonzáles | Emprendedor | Panadería el Buen Sabor | Municipio de El Viejo | |
| 7 | Leonardo Gonzáles | Emprendedor | Panadería el Buen Sabor | Municipio de El Viejo. | |
| 8 | Luís Fernández Martínez | Responsable de Cartera y cobro. | APRODEL | Municipio de Chinandega | 6942239 |

ANEXO 2: RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.

ENTREVISTAS A EMPRENDEDORES

Nombres:

- Alejandro José Méndez.
- Gonzalo Ramírez Tórrez.
- Héctor Noel.
- Oscar Leonardo Gonzáles Morales.
- Leonardo Gonzáles.

¿Como considera los procedimientos y normas seguidas para la aprobación de los planes de negocios?

- Considera que es necesario y útil las capacitaciones a fin de llevar a la práctica en los negocios.
- Aprendió a como montar su negocio.
- La metodología planteada en los módulos es necesaria, ya que permitió obtener mayores conocimientos; anteriormente contaba con el negocio pero ahora con mayor capital ha permitido obtener mejores estrategias en la formas de trabajo.
- Lo considera útil para el éxito del negocio, ya que anteriormente no llevaban controles ni contabilidad sobre su trabajo y no sabía si estaban ganando o perdiendo.
- Es necesario el curso modular inicial ya que se aprende generalidades del como organizar y planificar sobre el futuro de la empresa.

¿Como considera los plazos y cuotas al crédito otorgado?

- Inicialmente las consideraban ajustadas pero con los cortes de energía y la actual competencias no, por cuanto las ventas han disminuido y ha tenido que subsidiar las cuotas con préstamo y apoyo de su padre.
- Las ganancias no las ha podido ver por que lo que gana es para pagar el préstamo.
- Las cuotas son muy altas actualmente por los cortes de energía ya que los pollos se detienen de comer y su desarrollo pierden el peso.
- Por falta de energía el trabajo se paraliza y atrasa en la entrega y satisfacción del cliente, por que el servicio prestado no se hace inmediatamente a las solicitudes hechas.

- Las cuotas deberían de hacerse en córdobas ya que la inflación del dólar les hace perder al comprar y hacer la conversión del dólar al córdoba.
- Las cuotas son altas por el corto plazo otorgado al aprobarse el crédito.

¿Que garantías se establecen en los créditos?

- Las garantías que se les solicito fue prendaría, en su caso dio en prenda un tractor.
- La garantía fue solidaria, sus papás firmaron su permiso al crédito, los considera necesario para garantizar el pago del crédito.

¿Existe asistencia técnica por parte de la Alianza y como considera dicha asistencia técnica?

- No, ya que las vivistas se enfocan únicamente al cobro de las cuotas planteada en el contrato.
- Las visitas del técnico no cubre aspectos técnicos en relación a la producción de crianza de ganados.

¿Recomendaciones y sugerencia?

- Que el préstamo se otorgue en córdobas y por ende las cuotas, ya que dólar va en aumento en relación al trabajo y las ganancias obtenidas.
- Que las visitas realizadas por la organización se realicen de manera planificada, ya que a veces no se encuentran por motivo de trabajo y en ocasiones tienen que ir a la organización para que ellos puedan llegar y eso implica incurrir en gastos.
- Que el financiamiento respete los periodos de gracia, ya que en su caso no se respeto.
- Los plazos del préstamo deberían ser mayores, las capacidades de ventas y de ganancias no son las mismas para todo tipo de negocio. (Ha mayores ventas mayores ganancias).
- Se carece de asistencia técnica que responda las necesidades reales del tipo de negocio, que permita obtener una retroalimentación y salvar debilidades que se presenten en la empresa.
- Una asistencia técnica especializada y acorde al tipo de negocio.
- El interés debería de revisarse y de ser posible reducirse.
- El préstamo se otorgue en córdobas y las cuotas se establezcan también en córdobas, ello tomando en cuenta el deslizamiento de la moneda y encima de ello pagar el interés resulta costoso

Entrevista a Directora Ejecutiva

Nombre: Meyling Eliette Arostegui

¿Cuales son las metas, resultados e Indicadores del Proyecto de emprendedores de negocio?.

Las metas del presente proyecto son:

- Haber realizado estudios socioeconómicos con enfoque territorial.
- Constituidas tres redes juveniles municipales.
- Creación de 30 microempresas juveniles en el municipio de El Viejo.(50% mujeres)
- Haber generado 90 empleos directos para los jóvenes y familia como mínimo (50% Mujeres).
- Haber realizado una feria microempresarial al año con la participación de empresas juveniles de león, Chinandega y El Viejo con apoyo de las municipalidades.
- Haber otorgado reconocimiento a las experiencias o microempresas que hayan obtenido resultados exitosos y logren transmitirlos al resto de colegas.
- Haber divulgado y promocionado las experiencias juveniles relacionadas al proyecto, a través de un programa radial y boletín informativo semestral.
- Haber creado 9 cajas rurales en comunidades demostrativas, con un promedio de 15 socios y 30 afiliados (ahorrantes de la comunidad).
- Habilitado para la construcción de 45 viviendas para jóvenes con familias en hacinamiento.
- Mejoramiento de 45 viviendas de familias, para una mejor calidad de vida.

Los resultados son:

- Mejoramiento de los ingresos y calidad de vida de las familias integradas en la implementación de microempresas.

- Reducción del índice de hacinamiento en viviendas ubicadas en áreas socialmente marginales.
- Facilitar un espacio de incidencia a los jóvenes para que compartan sus experiencias y que sean adaptados y adoptados por el resto de actores sociales.

Los indicadores son:

- 30 microempresas instaladas.
- 90 empleos generados.
- 3 redes juveniles municipales constituidas.

¿Cuales es el procedimiento, normas seguidas institucionalmente para poder acceder a un crédito?

Primeramente la promoción del programa de emprendedores se da a conocer a padres e hijos, luego de haber identificado y seleccionado al joven emprendedor. La metodología utilizada es conocida como CEFE. "Economía Basada en Competencias a través de la Formación de Empresas"

Antes de desarrollar la metodología CEFE se Inicia con un taller de capacitación denominado Nutrición Afectiva con el objetivo de de crear capacidades para el desarrollo de la inteligencia emocional.

Luego de culminar el proceso de capacitación de los siete módulos, e la realización de la feria microempresarial la cual consiste en presentar y vender sus planes de negocios diseñados a identidades financieras, ONG y Gobiernos Municipales.

La metodología utilizada por la Alianza tuvo que ser adaptada ya anteriormente la misma estaba dirigida a estudiantes universitarios que contarán con conocimientos previos; PRODEM adopto la metodología a jóvenes del sector rural con menores niveles educativos, tomando en cuenta la experiencia empírica, la edad fue otro elemento ya anteriormente se excluía al adolescente, siendo el padre o madre su tutora y fiadora a la vez.

Antecedente del trabajo

El fomento del desarrollo empresarial se daba facilitando recursos de fondo revolvente sin pasar por un proceso de capacitación. En dicho periodo desertaban un poco más del 50% no se integraba el lado de negocio sin el desarrollo personal a partir del 2006 se inicia la capacitación con el programa de emprendedores.

Actualmente la defensa del plan de negocio ante un comité de crédito conformado por la institución que administra y ejecuta los fondos y en un miembro de la alianza. Actualmente la decersión con los microempresas y/o negocios es de 5%.

Criterios para acceder al crédito

- Que sea del territorio seleccionado a fin de cumplir con la estrategia CIP.
- Que el negocio genere nuevos empleos.
- Que tenga viabilidad económica.
- Que la idea de negocio tenga diversificación productiva.

De 100 iniciativa de proyectos del año 2005 al 2007 existen 45 negocios instalados y funcionando y 20 empleos directos indirectos.

Los otros no son considerados por que no generan fuentes de empleos no diversifican la producción no trascienden a nivel comunitario.

¿Cuáles es el margen operativo del proyecto?

El comité de crédito en sesión autoriza en un margen de tiempo de 7 a 15 días la decisión de aprobación o denegación de la propuesta de negocio.

Actualmente APRODEL aporta con un 4% anual en la recuperación de cartera también da seguimiento técnico financiero a los planes de negocio instalados.

Una vez cumplido con los soportes técnicos y legales una semana después se le hace entrega en efectivo al cliente.

¿Existe actualmente rentabilidad del proyecto?

Todavía no se tiene resultados de rentabilidad para incrementar el fondo, se ha diversificado el crédito o recurso con el apoyo de otros donantes es decir de organizaciones locales e internacionales. (Alcaldía de Chinandega y Alcaldía de Molin Rey Barcelona de España).

¿Cuales han sido las limitantes?

- La inexistencia de capacidades en la administración y gestión de los negocios instalados.
- La ilegalidad de las garantías ofrecidas en los negocios, (se incrementa el riesgo de recuperación).

Entrevista

Nombre: Fernando Martínez

Cargo: Responsable de Cartera y cobro

1. ¿Qué tipo de visita y asistencia reciben los emprendedores de su cargo?

Las visitas que realizo es contrastar la realidad de sus proyectos, de manera que estén trabajando.

2. ¿Reciben alguna asistencia técnica del proyecto?

Actualmente no se les brinda una asistencia técnica formal del proyecto, no se cuenta con estrategias definidas para brindarles determinada asistencia de acuerdo a los proyecto emprendidos, mi formación es técnico medio en agronomía, así que en algunos casos recomiendo desde mis conocimientos y experiencia en casos en que les pueda aportar algo, para que los mismos no sigan incurriendo en mayores pérdidas.

¿Actualmente cuantos proyectos están en mora y cuales son sus causales?

Son cinco los proyectos que están en moras, y las mayores causas son:

- El manejo de los recursos (Falta de administración por parte de los emprendedores) un ejemplo es el caso de cual de las tiendas el cual consiste en la compra y venta de ropa.
- Algunos no tenían definido practicar un negocio.
- Falta de controles de calidad en la adquisición de productos. (Ejemplo la compra de pollos, estos venían con una enfermedad la cual no fue visualizada e identificada a tiempo).

¿Cuales con los beneficios que ofrece el proyecto de emprendimiento de negocio?.

Considerando que actualmente las financieras cobran un interés que oscilan entre el 6 al 4% mínimo y los bancos del 8 al 10%, y el presente proyecto es de del 1% es decir está por debajo de cualquiera otro ente financiero, otro beneficio es que los emprendedores reciben capacitaciones los cuales posteriormente determinan el tipo de proyecto que desean emprender.

ANEXO 3. DETALLES DE PROYECTOS FINANCIADOS EN DÓLARES A EMPRENDEDORES

| NO. | NOMBRE | MICROEMPRESAS | Tipo de empresa | PLAZO POR AÑO | MONTO DE LA DEUDA | TIPO DE CLIENTE |
|-----|--------------------------------|------------------------------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| 1 | Santos Félix García | Comercializadora de ganado | Producción | 2 | 3,714.00 | Emprendedor |
| 2 | Jorge Samir Duarte | Productos lácteos | Producción | 2.5 | 6,274.00 | Emprendedor |
| 3 | Maritza Cheves y Freddy Andres | Variedades Milagros | Comercialización | 1.5 | 2,470.00 | Emprendedor |
| 4 | Carlos Andres Téllez | Cheaper Machine | Comercialización | 2 | 3,541.00 | Emprendedor |
| 5 | María de la Concepción Ochoa | Variedades Cony | Comercialización | 2 | 2,766.00 | Emprendedor |
| 6 | Felipe Antonio Osejo | Panadería Osejo | Comercialización | 2 | 3,745.00 | Emprendedor |
| 7 | Alexander Rostrán Maura Liliam | Comercializadora de Ganado Rostran | Comercialización | 2 | 3,541.00 | Emprendedor |
| 8 | Maximiliano Francisco Blanco | Taxi Blanco | Comercialización | 3 | 4,080.00 | Emprendedor |
| 9 | Nelson Enrique Ordoñez | Ganado Ordóñez | Producción | 2 | 3,540.00 | Emprendedor |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------|---------------------------------------|------------------|-----|----------|-------------|
| 10 | Ileana Duarte | Agropets | Producción | 2 | 3,552.00 | Emprendedor |
| 11 | Cristobal de Jesús Parrales | Taller de Soldadura | Comercialización | 2.5 | 5,200.00 | Emprendedor |
| 12 | Emelina Esquivel | Cabañotas Campos Lindo | Turismo | 2 | 4,898.00 | Emprendedor |
| 13 | Anabella Carolina Martínez | Lácteos Anabella | Producción | 2.5 | 3,796.00 | Emprendedor |
| 14 | Mauricio Marengo | El lechero | Producción | 2.5 | 3,796.00 | Emprendedor |
| 15 | Luis Emilio Romero | Comercializadora productos percederos | Comercialización | 1 | 3,540.00 | Emprendedor |
| 16 | Héctor Santiago Torrez | Lechería el Toto | Producción | 3 | 3,985.00 | Emprendedor |
| 17 | Alejandro José Méndez | Taller el triunfo | Comercialización | 2 | 2,840.00 | Emprendedor |
| 18 | Gonzalo Jerónimo Torres | Pollos Ramírez | Avícolas | 2 | 3,434.00 | Emprendedor |
| 19 | Emilio Romero Campos | Comercializadora productos percederos | Comercialización | 1 | 3,540.00 | Emprendedor |
| 20 | Eleazer Misael Sánchez | Granja el Greco | Producción | 2 | 3,720.00 | Emprendedor |
| 21 | Alberto Antonio Maldonado | Compra de ganado | Producción | 2 | 4,960.00 | Emprendedor |

| | | | | | | |
|----|----------------------------|--|-------------------------------|-----|----------|-------------|
| 22 | Rey Noe Sánchez Rivera | Comercializadora de leche | Comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 23 | Marlon Ferdandos Lindo | Comercializadora de leche | Comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 24 | Efraín Nicolas Sánchez | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 25 | Victor Manuel Rivera | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 26 | Eduardo José Ordóñez | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 3,976.00 | Emprendedor |
| 27 | Aracely del Carmen Betanco | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 28 | Mirna Esmeralda Núñez | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 29 | Juan Francisco Zeledón | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 30 | Miryam Ayala Ortiz | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,988.00 | Emprendedor |
| 31 | Karen Juanita Cano | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 1.5 | 1,652.00 | Emprendedor |
| 32 | Darlin Eleyne Flores | Tienda de Ropa la China | Comercialización | 1.5 | 1,652.00 | Emprendedor |
| 33 | Yahaira Verónica Cuadra | Compra de ganado | Comercialización | 2 | 992.00 | Emprendedor |

| | | | | | | | | |
|----|-----------------------------|--|-------------------------------|---|----------|-------------|--|--|
| | Herminia de la Cruz | | | | | | | |
| 34 | Pastrana | Taxi Pastrano | Comercialización | 2 | 3,472.00 | Emprendedor | | |
| 35 | Fatima Norelia Mendoza | Engorda y destace de Pollo | Avícolas | 2 | 1,515.00 | Emprendedor | | |
| 36 | Mercedes Soza | Video Juego | Comercialización | 2 | 2,480.00 | Emprendedor | | |
| 37 | Ana Silvia González | Panadería el Buen gusto | Comercialización | 2 | 2,480.00 | Emprendedor | | |
| 38 | Nidia Lourdes Méndez | Comercializadora de leche | Comercialización | 2 | 2,088.00 | Emprendedor | | |
| 39 | Raúl Antonio Esquivel | Academia de Ingles | Comercialización | 2 | 1,364.00 | Emprendedor | | |
| 40 | Miguel Ángel Torres | Siembra y comercializadora de yuca | Producción | 2 | 1,364.00 | Emprendedor | | |
| 41 | Mabell Ángel Azucena Montes | Producción y comercialización de leche | Producción y comercialización | 2 | 2,089.00 | Emprendedor | | |
| 42 | Verónica Picado | Comercialización de leche | Comercialización | 2 | 2,089.00 | Emprendedor | | |
| 43 | Cristóbal S. Vallejos Luna | Transporte | Comercialización | 2 | 7,440.00 | Emprendedor | | |
| 44 | Juan Ramón Zeledón Ch, | Comercialización de leche | Comercialización | 2 | 2,091.28 | Emprendedor | | |
| 45 | Lorenzo Antonio Mairena | Comercialización de leche | Comercialización | 2 | 1,986.05 | Emprendedor | | |

ANEXO 4. PROYECTOS VISITADOS

PANADERIA EL BUEN SABOR



TIPOGRAFIA MORALES

