

TRABAJO FIN DE MÁSTER

CREDIJOVEN

Microcrédito para jóvenes emprendedores vinculados a familias de clientes

Institución: Financiera FDL · Propuesta de inversión: USD 2,6M · Deuda senior · 5 años

Grupo	Tutores	Programa	Edición
Grupo 1	Prof. M. A. Ortega H. Prof. M.I. Pantoja R.	Máster en Microfinanzas y Desarrollo Social	2026–2027

Integrantes	IMF de referencia	País
Carmen Blanc Knipping	Financiera FDL	República Dominicana
Gabriela Eunice Chicas Servellon de Zwiker	Financiera FDL	Honduras
María Cecilia Acevedo Galdámez	Financiera FDL	El Salvador
Ruddy Antonio Aguilera Lagos	Financiera FDL	Nicaragua

USD 2,6M Financiación solicitada	4.444 Clientes nuevos en 5 años	26,7% TIR del proyecto	100% Clientes Jóvenes
--	---	----------------------------------	---------------------------------

RESUMEN EJECUTIVO

La inclusión financiera de los jóvenes emprendedores continúa siendo un desafío importante del sector microfinanciero en Nicaragua. A pesar de representar una proporción significativa de la población económicamente activa, muchos jóvenes enfrentan barreras para acceder al crédito formal debido a la falta de historial crediticio, garantías tradicionales y experiencia financiera. Esta situación limita el desarrollo de nuevos emprendimientos incluyendo aquellos vinculados al relevo generacional de los negocios familiares.

En respuesta a esta oportunidad de mercado se propone el lanzamiento de CrediJoven, un producto de microcrédito dirigido a jóvenes de 18 a 30 años vinculados a familias clientes de Financiera FDL. El producto busca financiar iniciativas productivas de jóvenes emprendedores que desean iniciar o fortalecer un negocio propio, aprovechando la experiencia adquirida en el negocio familiar, y facilitar el acceso al crédito formal de una nueva generación de emprendedores mediante una metodología de evaluación adaptada a las características del segmento objetivo y el acceso a herramientas que impulsan el desarrollo de sus negocios.

Financiera FDL es una de las principales instituciones financieras de Nicaragua, con más de 49.000 clientes activos, una cartera superior a USD 91 millones y una trayectoria de más de tres décadas promoviendo el desarrollo económico y social de micro y pequeños empresarios. Su amplia cobertura territorial, experiencia en evaluación crediticia y sólida posición financiera respaldan la implementación del proyecto.

La propuesta solicita un financiamiento de USD 2,6 millones mediante una línea de deuda senior no garantizada a cinco años. Los recursos se destinarán principalmente al financiamiento de la cartera de CrediJoven y, en menor medida, a inversiones tecnológicas y capital de trabajo necesarios para su implementación y crecimiento.

Los resultados financieros proyectados confirman la viabilidad financiera de CrediJoven. En el escenario base, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto (VAN) de USD 1,08 millones, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 26,7%, reflejando un modelo financieramente sostenible y con capacidad para generar valor para la institución. Asimismo, se proyecta una cartera de USD 5,3 millones y una base de 4.444 clientes activos al cierre de 2030, manteniendo indicadores de riesgo dentro de niveles prudentes y compatibles con la sostenibilidad institucional.

El impacto social esperado es significativo. Se estima que el producto beneficiará directamente a más de 4.400 jóvenes emprendedores y aproximadamente 13.300 personas pertenecientes a sus hogares al año 2030. Asimismo, contribuirá a la generación de ingresos sostenibles, la inclusión financiera y el relevo generacional de los negocios familiares, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la reducción de la pobreza, el trabajo decente y la disminución de las desigualdades.

En conjunto, CrediJoven representa una oportunidad estratégica para Financiera FDL y para los inversionistas de impacto, al combinar sostenibilidad financiera y una contribución tangible al desarrollo económico y social de la juventud nicaragüense.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- RESUMEN EJECUTIVO 2
- ÍNDICE DE CONTENIDOS 3
- 1. INTRODUCCIÓN 5
 - 1.1 Contexto y Motivación..... 5
 - 1.2 Objetivos y Metodología del Documento 5
- 2. ENTORNO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL..... 6
 - 2.1 Entorno Macroeconómico 6
 - 2.1.1 Contexto Internacional 6
 - 2.1.2 Entorno Local — Nicaragua..... 6
 - 2.2 Análisis Sectorial 7
 - 2.2.1 Evolución y Competencia 7
- 3. ANÁLISIS INSTITUCIONAL — FINANCIERA FDL 8
 - 3.1 Perfil Institucional y Gobierno Corporativo 8
 - 3.2 Productos Actuales y Segmentos Atendidos..... 8
 - 3.3 Análisis Financiero 8
 - 3.4 Análisis FODA — Orientado al Nuevo Producto 10
- 4. CREDIJOVEN — DISEÑO DEL PRODUCTO.....12
 - 4.1 Oportunidad Detectada.....12
 - 4.2 Diseño del Producto12
 - 4.2.1 Ficha Técnica.....12
 - 4.2.2 Propuesta de Valor y Diferenciación13
 - 4.2.3 Matriz de Riesgos y Mitigaciones13
 - 4.3 Tecnología.....14
 - 4.4. Estructura Financiera Y Propuesta De Inversión.....16
 - 4.4.1 Términos de la Propuesta.....16
 - 4.4.2 Estimaciones Financieras del Producto.....16
 - 4.4.3 Análisis de Viabilidad y Pricing17
 - 4.5 Impacto Social 18
 - 4.6 Plan de Implantación19
 - 4.7 Impacto Financiero del Proyecto sobre Financiera FDL.....20
 - 4.7.1 Comparativa de KPIs Consolidados20
 - 4.7.2 Evolución Gráfica de KPIs Clave.....20
 - 4.7.3 Impacto sobre el Rating y el Acceso a Financiación 22
- 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 23
 - 6.1 Síntesis del Proyecto 23

6.2 Recomendaciones al Inversor	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24
ANEXOS.....	25
Anexo I — Balance General Resumido (2023–2025)	25
Anexo II — Estado de Resultados (2023–2025)	25
Anexo III — Indicadores Financieros Clave (Ratios)	26
Anexo IV — Estructura de Acreedores Financieros (2025).....	26
Anexo V — Fichas de Entrevistas con Personal Clave de la IMF	27
Anexo VI — Supuestos del Modelo Financiero	35
Anexo VII — Organigrama Simplificado de Financiera FDL	39
Anexo VIII — Resumen Rating MicroRate.....	39
Anexo IX — Uso de Diario de IA	40

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto y Motivación

La inclusión financiera de los jóvenes continúa siendo un desafío tanto a nivel internacional como en Nicaragua, debido a las dificultades que enfrentan para acceder al crédito formal por la falta de historial crediticio, garantías y experiencia financiera. Aunque el país presenta un entorno económico relativamente estable y un sector microfinanciero en crecimiento, la oferta de productos financieros dirigidos específicamente a jóvenes emprendedores sigue siendo limitada.

Ante esta situación, se identifica una oportunidad para atender a los hijos e hijas de sus clientes que participan en negocios familiares o desarrollan emprendimientos propios. Como respuesta, se propone el producto CrédiJoven, orientado a facilitar el acceso al financiamiento para jóvenes de 18 a 30 años, promoviendo la inclusión financiera, el emprendimiento, la independencia económica y el relevo generacional de los negocios familiares.

La iniciativa también fortalece el crecimiento institucional de FDL, amplía su base de clientes y contribuye al desarrollo económico y social del país.

1.2 Objetivos y Metodología del Documento

Objetivo

Diseñar y evaluar la viabilidad del producto financiero CrédiJoven para Financiera FDL, orientado a facilitar el acceso al financiamiento de jóvenes emprendedores entre 18 y 30 años, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo de nuevos negocios.

Metodología

El documento se desarrolló mediante una investigación descriptiva basada en fuentes secundarias, incluyendo información del Banco Central de Nicaragua, el Consejo Nacional de Microfinanzas de Nicaragua (CONAMI), informes financieros de Financiera FDL, organismos internacionales y literatura especializada en microfinanzas. Asimismo, se realizó un análisis del entorno económico, del sector microfinanciero y de la situación interna de la institución, utilizando herramientas como el análisis FODA para fundamentar el diseño del producto propuesto.

2. ENTORNO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL

2.1 Entorno Macroeconómico

2.1.1 Contexto Internacional

El Global Findex del Banco Mundial estima que 1.400 millones de adultos en todo el mundo carecen de acceso a servicios financieros formales, concentrándose de manera desproporcionada en poblaciones jóvenes, mujeres y habitantes de zonas rurales. Los jóvenes entre 15 y 25 años presentan, en promedio, una probabilidad un 20% inferior a la de los adultos mayores de 25 años de ser titulares de una cuenta bancaria formal.¹

2.1.2 Entorno Local — Nicaragua

Nicaragua ha consolidado una trayectoria de recuperación económica sostenida tras la crisis sociopolítica de 2018–2019. El crecimiento del Producto Interno Bruto alcanzó el 4,6% en 2023 —la tasa más elevada de los últimos cinco años—, impulsado por las exportaciones agropecuarias, las remesas familiares y el dinamismo del comercio interno.²

En el caso de Nicaragua el 35% de la población tiene menos de 25 años, y la Población Económicamente Activa entre 18 y 30 años representa aproximadamente el 28% del total. La tasa de desempleo abierto se situó en el 2,0% en diciembre de 2024; sin embargo, más del 60% de los jóvenes económicamente activos se emplean en el sector informal, con acceso nulo o limitado a los servicios financieros formales.³ Esta dualidad —bajo desempleo formal, alta informalidad juvenil— define la naturaleza y el tamaño del mercado objetivo de CrediJoven.

La Tabla 2.1 presenta la evolución de los principales indicadores macroeconómicos de Nicaragua en el período 2022–2025.

Indicador Macroeconómico	2022	2023	2024	Proy. 2025
Crecimiento del PIB (%)	3,8%	4,6%	3,6%	3,0%–4,0%
Inflación IPC (%)	11,6%	5,6%	3,1%	2,0%–4,0%
Tipo de cambio (C\$/USD)	35,87	36,62	36,62	36,62
Deslizamiento cambiario	3,0%	2,1%	0,0%	0,0%
Tasa de desempleo abierto (%)	3,5%	2,8%	2,0%	~2,0%
PIB per cápita (USD)	2.255	2.608	2.780	~2.900

Tabla 2.1 — Indicadores Macroeconómicos, Nicaragua 2022–2025. Fuente: Banco Central de Nicaragua, Informe Anual 2023 y Perspectivas Macroeconómicas Abril 2025. Elaboración propia.

¹Banco Mundial (2021). The Global Findex Database 2021. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>

²BCN (2025). Perspectivas Macroeconómicas Abril 2025. Managua: BCN. <https://bcn.gob.ni>

2.2 Análisis Sectorial

2.2.1 Evolución y Competencia

El sector microfinanciero de Nicaragua atraviesa un proceso de consolidación y expansión regulatoria sin precedentes en su historia reciente. Al cierre de junio de 2024, la CONAMI registraba 100 instituciones de microfinanzas reguladas, con activos totales de USD 510,0 millones y una cartera neta de USD 449,0 millones.⁴

La penetración del crédito microfinanciero en el segmento juvenil continúa siendo estructuralmente baja, el segmento de jóvenes entre 18 y 30 años representa menos del 8% de la base de prestatarios.⁵ Esta distribución refleja un patrón sectorial homogéneo que confirma la magnitud de la oportunidad: el segmento juvenil constituye un mercado desatendido de primer orden, al que ninguna institución del sector ha dirigido hasta la fecha un producto crediticio específicamente diseñado para sus características.

Financiera FDL es una de las mayores instituciones de microfinanzas de Nicaragua, con una red de 38 sucursales en todo el territorio nacional y 49.154 clientes activos en los sectores de comercio, servicios y agropecuario. Al cierre de diciembre de 2025, la institución registraba activos totales por USD 115,9 millones, una cartera bruta de créditos de USD 91,0 millones y un patrimonio neto de USD 27,1 millones. La Tabla 2.2 presenta el posicionamiento comparativo de los principales actores del sector.

Institución	Activos (USD M)	Clientes activos	Cobertura	Enfoque en Jóvenes
Financiera FDL	115,9	49.154	Nacional (38 sucursales)	Sí (CrediJoven propuesto)
FUNDESER	49,0	~30.000	8 departamentos	No específico
FAMA	84,7	~25.000	Nacional	No específico
Pro Mujer Nicaragua	40,0	~15.000	7 departamentos	No específico
Total sector (100+ reguladas)	~510,0	n.d.	Nacional	Muy limitado

Tabla 2.2 — Principales actores del sector microfinanciero en Nicaragua. Fuente: CONAMI, Indicadores del Sector, junio 2025; Financiera FDL, S.A., Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2025. Elaboración propia.

⁴CONAMI (2024). Indicadores del Sector Microfinanciero, junio 2024. 100 IMFs; activos USD 510,0M; mora 14,9%.

⁵Financiera FDL (2026). Perfil del Cliente Objetivo — CrediJoven. Documento interno, mayo 2026.

3. ANÁLISIS INSTITUCIONAL — FINANCIERA FDL

3.1 Perfil Institucional y Gobierno Corporativo

FDL nació en 1993 como la Asociación Fondo de Desarrollo Local (FDL), creada por el Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan de la Universidad Centroamericana (UCA). La Asociación obtuvo personalidad jurídica en 1999 y operó bajo esa figura hasta 2015, cuando la SIBOIF autorizó su transformación en Financiera FDL, S.A. para expandir sus servicios financieros. Tras cumplir los requisitos regulatorios, la entidad inició operaciones como institución financiera regulada el 3 de mayo de 2016, y desde entonces está supervisada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). Además del crédito, ofrece servicios no financieros —como asistencia técnica y microseguros— y permite el pago de servicios básicos en sus sucursales.

Misión. «Financiera FDL es una institución financiera regulada cuyo propósito consiste en prestar servicios financieros a la población. Desarrollamos esfuerzos especiales para atender a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como a los asalariados y personas urbanas y rurales, con el fin de promover la sostenibilidad financiera y el desarrollo social y ambiental de nuestros clientes.»⁶

Visión. Ser líder nacional y un actor relevante a nivel regional en la prestación de servicios financieros a los sectores urbanos y rurales que atiende, ofreciendo productos altamente tecnificados que faciliten la inclusión financiera y respondan a las demandas de los clientes.

Como parte de su transformación en entidad regulada, Financiera FDL fortaleció su gobierno corporativo. La institución cuenta con una Junta Directiva, reglamentos corporativos y mecanismos de auditoría interna y externa orientados a fortalecer la transparencia, la gestión de riesgos y el control institucional.

La entidad accionista mayoritaria es TINIDIA, S.A. con el 67,20% del capital; el resto corresponde a fondos de inversión de impacto especializados en microfinanzas, que además funcionan como fuentes de fondeo.

3.2 Productos Actuales y Segmentos Atendidos

Financiera FDL ofrece productos crediticios, productos verdes y microseguros. Su línea crediticia atiende a micro, pequeños y medianos empresarios urbanos y rurales mediante microcrédito, crédito comercial, financiamiento agropecuario, créditos hipotecarios y de consumo, en montos de USD 100 a USD 100.000. A diciembre de 2025, la cartera se distribuía de la siguiente manera: vivienda y consumo (39,3%), comercio (37,2%), agropecuario e inversión agropecuaria (26,1%), servicio (5,0%) y pequeña industria (2,5%).

3.3 Análisis Financiero

Los siguientes datos corresponden a los cierres de diciembre 2022 al 2025. La Tabla 3.1 sintetiza los indicadores clave de cartera, calidad y rentabilidad.

⁶ Financiera FDL (2025). Quiénes somos — Misión y visión. <https://fdl.com.ni/quienes-somos/>

Indicador	2022	2023	2024	2025
Cartera bruta (USD)	USD 62.0M	USD 74.M	USD 84.M	USD 91.0M
Clientes activos	47.247	45.416	47.172	49.154
PAR>30	3,7%	2,1%	2,4%	2,9%
Cobertura de provisiones	109,3%	138,0%	133,9%	125,8%
ROE después de IR	9,4%	10,5%	14,1%	9,6%
ROA después de IR	2,1%	2,5%	3,3%	2,3%
Autosuficiencia operativa	106,8%	107,9%	113,6%	107,4%
Adecuación de capital	20,7%	18,8%	19,4%	18,0%

Tabla 3.1 — Indicadores clave de cartera, calidad y rentabilidad, Financiera FDL 2022–2025. Fuente: Informes Financieros Mensuales FDL, diciembre 2022, 2023, 2024 y 2025.

La cartera creció un 46,8% entre 2022 y 2025, alcanzando USD 91.0 millones con 49.154 clientes activos. La cartera en riesgo se mantuvo controlada en 2,9% a diciembre 2025 (PAR>30). La autosuficiencia operativa supera el 100% en los cuatro ejercicios y la adecuación de capital del 18,0% se mantiene muy por encima del mínimo regulatorio del 10%. El ROE se ajustó en 2025 a 9,6% tras el pico de 14,1% registrado en 2024, como resultado del aumento simultáneo en el costo de fondeo, los gastos administrativos y las provisiones. En conjunto, los indicadores confirman que FDL cuenta con la solidez financiera necesaria para asumir el riesgo inicial de un producto nuevo.

La estructura de fondeo descansa en 27 líneas de crédito internacionales especializadas en microfinanzas, con una concentración máxima del 11,6% en un solo fondeador. Los principales fondeadores se detallan en la Tabla 3.2. El patrimonio neto alcanzó USD 25,6 millones a diciembre 2024, con un crecimiento del 19% respecto al año anterior.

Fondeador	% de Fondeo
Locfund	11,6%
Developing World Markets (DWM)	9,6%
Hivos Triodos Fonds	8,4%
Hansainvest Hanseatische Investment – GmbH	8,0%
ResponsAbility SICAV (Lux)	7,9%
Global Partnerships	5,4%
Otros (21 fuentes)	49,1%

Tabla 3.2 — Principales fuentes de fondeo, Financiera FDL, diciembre 2024. Fuente: Informe Financiero Mensual FDL, diciembre 2024, Nota 25.

3.4 Análisis FODA — Orientado al Nuevo Producto

Fortalezas

- Cartera activa consolidada, que constituye una base natural para el nuevo producto.
- Experiencia en crédito individual y evaluación relacional, aplicable al perfil del segmento objetivo.
- Conocimiento del cliente y su entorno familiar, reduciendo la asimetría de información en la evaluación del hijo o hija.
- Amplia cobertura territorial y cercanía con las familias, tanto en zonas rurales como urbanas.
- Adecuación de capital del 18,0%, superior al mínimo regulatorio, lo que brinda margen para asumir el riesgo inicial del producto.

Oportunidades

- Segmento juvenil emprendedor poco atendido por la banca tradicional e IMFs.
- Alta adopción de herramientas digitales, facilitando canales de atención y desembolso de bajo costo.
- Creciente aceptación de garantías alternativas y datos no tradicionales en la evaluación crediticia.
- Fidelización de dos generaciones de clientes, ampliando la duración de la relación con la institución.
- Alta incidencia de autoempleo y emprendimiento juvenil, impulsada por la falta de empleo estable.
- Alineación con los ODS 1, 8 y 10, facilitando el acceso a fondos de impacto.

Debilidades

- Ausencia de un modelo de scoring que incorpore variables relacionales o familiares.
- Falta de experiencia con productos dirigidos al segmento juvenil, requiriendo desarrollo metodológico y operativo.
- El producto requiere adaptaciones tecnológicas y capacitación del personal para atender eficazmente al segmento juvenil.
- Mayor complejidad operativa para el oficial de crédito, al gestionar simultáneamente la relación con padres e hijos.
- Riesgo reputacional si el producto se percibe como un beneficio por parentesco y no por mérito crediticio.

Amenazas

- Deterioro de la relación con el cliente principal ante incumplimientos del hijo o hija.
- Competencia de prestamistas informales y cooperativas con procesos más ágiles.
- Entorno macroeconómico adverso, con potencial impacto en la morosidad.
- Aumento del costo de fondeo, que podría limitar la capacidad de asumir nuevos riesgos.
- Cambios regulatorios que requieran ajustes en los criterios de evaluación.

- Riesgo de concentración familiar, si el crecimiento se concentra en pocos núcleos familiares.
- Alta migración juvenil, reduciendo el mercado objetivo y aumentando el riesgo de abandono del crédito.

4. CREDIJOVEN — DISEÑO DEL PRODUCTO

4.1 Oportunidad Detectada

Se identifica una nueva generación de jóvenes entre 18 y 30 años, hijos de clientes activos de FDL, que han adquirido experiencia y conocimientos prácticos participando activamente en negocios familiares vinculados al comercio, servicios y pequeña industria.

Aunque muchos enfrentan limitaciones como falta de capital, historial crediticio y acceso a financiamiento formal, representan un segmento con alto potencial por su capacidad de innovar y utilizar tecnología, redes sociales y plataformas digitales para impulsar negocios modernos.

Ante esta oportunidad surge CrediJoven, un producto orientado a apoyar a jóvenes emprendedores que desean iniciar o fortalecer un negocio propio, aprovechando la experiencia adquirida en el negocio familiar, promoviendo la independencia económica juvenil, la inclusión financiera y el relevo generacional empresarial.

4.2 Diseño del Producto

4.2.1 Ficha Técnica

La Tabla 4.1 contiene la ficha técnica del producto:

Característica	Descripción
Nombre del producto	CrediJoven
Segmento objetivo	Jóvenes de entre 18 y 30 años, hijos de clientes activos con clasificación de A y B de Financiera FDL, de los sectores comercio, servicios y pequeña industria.
Perfil del cliente	Jóvenes emprendedores que desean iniciar o fortalecer un negocio propio, con experiencia previa adquirida en el negocio familiar.
Destino del crédito	Capital de trabajo, infraestructura comercial, mejoras o expansión de negocio
Monto mínimo	USD 200
Monto máximo	USD 2.500
Plazo	6 a 12 meses
Frecuencia de pago	Quincenal o mensual (2 cuotas de gracia)
Garantía	Aval del padre o la madre cliente de FDL con historial de pago satisfactorio
Tasa de interés	66% TEA
Canal de atención	Sucursal, plataforma digital y asesores móviles

Tiempo de respuesta	24 a 72 horas
Forma de desembolso	Transferencia bancaria o presencial en sucursal
Requisitos básicos	Ser hijo/a de cliente activo de FDL con historial de pago satisfactorio, cédula de identidad, referencias sociales y familiares, capacidad de pago según proyección de negocio.

Tabla 4.1 — Ficha Técnica del producto CrediJoven. Fuente: Financiera FDL, elaboración propia.

4.2.2 Propuesta de Valor y Diferenciación

CrediJoven es un producto de crédito progresivo diseñado específicamente para hijos e hijas de clientes activos de FDL que desean iniciar o fortalecer un emprendimiento. Su principal elemento diferenciador consiste en aprovechar la información, la relación de confianza y el conocimiento que la institución ha construido con las familias de sus clientes durante años, transformándolos en una ventaja competitiva para evaluar a la siguiente generación de emprendedores.

A diferencia de un crédito tradicional, que inicia el proceso de evaluación desde cero y exige al solicitante demostrar un historial crediticio propio, CrediJoven incorpora variables que reflejan la realidad de este segmento. Además del análisis financiero del solicitante, considera el historial de pago de la familia, el conocimiento previo que FDL tiene del hogar y la experiencia adquirida por el joven en el negocio familiar. Esto permite reducir la incertidumbre en la evaluación crediticia, disminuir los costos de originación y facilitar el acceso al financiamiento de jóvenes que, aunque carecen de historial crediticio, ya cuentan con experiencia productiva.

Como complemento a esta propuesta de valor, el producto incorpora un incentivo por buen comportamiento de pago. Los clientes que utilicen el crédito para el destino aprobado, mantengan una clasificación crediticia "A" y "B", realicen sus pagos puntualmente y demuestren estabilidad en su actividad económica recibirán una reducción del 15% sobre los intereses generados en cada cuota. Este beneficio reduce la tasa efectiva anual del 66% TEA al 56,1% TEA para aproximadamente 97% de los clientes, promoviendo una cultura de responsabilidad financiera, fortaleciendo la fidelización y facilitando el acceso progresivo a futuros productos financieros de FDL.

El crédito es el elemento central, pero su impacto se amplifica mediante servicios complementarios de educación financiera, acompañamiento empresarial y herramientas digitales que facilitan el cumplimiento de las obligaciones crediticias.

En conjunto, CrediJoven convierte el conocimiento acumulado de las familias clientes en un mecanismo para ampliar la inclusión financiera de una nueva generación de emprendedores, generando valor tanto para los clientes como para la institución.

4.2.3 Matriz de Riesgos y Mitigaciones

La Tabla 4.2 presenta los principales riesgos identificados para el producto CrediJoven, junto con su probabilidad, impacto estimado y las medidas de mitigación previstas.

Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Falta de experiencia administrativa	Media	Medio	Incorporar microaprendizajes por WhatsApp y acompañamiento durante los primeros ciclos; si se detectan debilidades en la gestión del negocio, no se incrementa el monto del crédito hasta demostrar una adecuada administración.
Mora temprana	Alta	Alto	Recordatorios automáticos de vencimiento con opción de pago en un clic antes de la fecha límite. Alerta automática al primer atraso; visita del asesor en un plazo máximo de 48 horas; reestructuración temprana antes de alcanzar PAR>30; activación del aval del padre o la madre cliente de FDL para apoyar la regularización del crédito.
Sobreendeudamiento	Media	Alto	Tope de cuota sobre el flujo proyectado del negocio, verificado en visita de campo; evaluación del endeudamiento total del hogar a través del avalista, cuya situación FDL ya conoce; otorgamiento de montos progresivos según el desempeño crediticio del cliente.
Dependencia económica familiar	Media	Medio	Si el negocio depende exclusivamente de los ingresos familiares o carece de autonomía, se limita el monto inicial y se mantiene seguimiento antes de autorizar ampliaciones de crédito.
Fracaso del negocio	Alto	Alto	Análisis de viabilidad previo al desembolso y visitas periódicas de seguimiento. Si el negocio presenta dificultades, se ajusta el plan de pagos al flujo familiar, aprovechando que el avalista es un cliente conocido por FDL.
Uso inadecuado del crédito	Media	Medio	Verificación del destino del crédito mediante visitas de campo; comprobación de la inversión realizada; suspensión de desembolsos posteriores o de incrementos de crédito cuando se detecten desviaciones.
Fraude	Baja	Medio	Verificación de identidad y documentación antes del desembolso; si se detectan inconsistencias, se suspende el proceso hasta completar la validación o se rechaza la solicitud.

Tabla 4.2 — Matriz de riesgos y mitigaciones del producto CrediJoven. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Tecnología

La tecnología constituye un habilitador clave para CrediJoven, ya que permite aprovechar la infraestructura tecnológica ya existente de Financiera FDL para ofrecer un producto más eficiente, accesible y escalable. En lugar de desarrollar una nueva plataforma, el proyecto utilizará los sistemas actuales de FDL, realizando únicamente las adaptaciones necesarias para incorporar el nuevo producto.

Las principales funcionalidades tecnológicas incluyen:

- Configuración de CrediJoven en el core bancario de FDL para administrar la originación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos.
- Integración de la información institucional para aprovechar el historial crediticio y la relación existente con las familias clientes durante el proceso de evaluación.
- Seguimiento automatizado de la cartera mediante los sistemas de gestión ya utilizados por FDL.
- Recordatorios automáticos de vencimiento enviados por WhatsApp con acceso directo al canal de pago ("pago en un clic"), facilitando el cumplimiento oportuno de las obligaciones crediticias.
- Microaprendizajes de educación financiera mediante cápsulas cortas enviadas por WhatsApp, orientadas a fortalecer la gestión del negocio y promover un comportamiento financiero responsable.

Como complemento al financiamiento, CrediJoven promoverá la adopción de herramientas digitales de bajo costo que contribuyan al desarrollo de los emprendimientos financiados. Mediante los microaprendizajes y el acompañamiento brindado por FDL, se incentivará el uso de plataformas como WhatsApp Business, Facebook, Instagram y TikTok para fortalecer la promoción de los negocios, ampliar su alcance comercial y favorecer la generación de ingresos.

La implementación tecnológica se realizará durante la fase de preparación del piloto e incluirá la incorporación del producto al sistema de FDL, la adaptación del proceso de evaluación crediticia y las pruebas operativas previas al lanzamiento.

La inversión inicial estimada asciende a USD 50.000, además de un costo anual de mantenimiento aproximado de USD 5.000.

La Tabla 4.3 presenta los principales componentes tecnológicos que soportan la operación de CrediJoven, indicando la infraestructura ya disponible en FDL, las adaptaciones requeridas para el nuevo producto y los beneficios esperados para la institución y sus clientes.

Componente tecnológico	Situación en FDL	Adaptación para CrediJoven	Beneficio esperado
Core bancario	Existente	Incorporación del producto y sus condiciones crediticias.	Gestión integral del ciclo de crédito
Base de datos insitucional	Existente	Integración de la información del joven, su hogar y el avalista	Evaluación más precisa y menor duplicidad de información
Sistema de seguimiento de cartera	Existente	Monitoreo específico de la cartera de CrediJoven	Detección temprana de atrasos y mejor gestión del riesgo

Whatsapp Business	Requiere configuración	Recordatorios de pago, pago en un clic y microaprendizajes	Mayor puntualidad y mejor experiencia del cliente
Plataformas digitales	Disponibles	Formación para el uso de Facebook, Instagram, TikTok y WhatsApp Business	Mayor visibilidad y promoción de los emprendimientos

Tabla 4.3 — Plan de implementación tecnológica del producto CrédiJoven. Fuente: Elaboración propia.

4.4. Estructura Financiera Y Propuesta De Inversión

4.4.1 Términos de la Propuesta

PROPUESTA DE INVERSIÓN:

Deuda senior no garantizada · USD 2.600.000 · 5 años · 8,7% anual · Covenants: PAR>30 < 5%; Solvencia > 15%; ROA > 3,5%.

El importe solicitado de USD 2,6 millones se determinó con base en las necesidades de fondeo proyectadas en la estructura financiera del producto según la Tabla 4.4.

Parámetro	Detalle
Instrumento	Deuda senior no garantizada
Importe	USD 2.600.000
Plazo y amortización	5 años · Amortización mensual a partir del mes 1
Tasa de interés	8,7% Anual
Moneda	USD — elimina el riesgo cambiario para el inversor
Covenants financieros	PAR>30 < 5% · Ratio de solvencia > 15% · ROA > 3,5%
Uso de fondos	91,9% cartera del producto · 1,9% inversión tecnológica · 6,1% capital de trabajo

Tabla 4.4 — Términos de la Propuesta de Inversión. Elaboración propia.

4.4.2 Estimaciones Financieras del Producto

Las estimaciones han sido elaboradas bajo supuestos, considerados de la base de clientes mayores de 40 años de Financiera FDL para los sectores de comercio, servicio y pequeña industria. Las proyecciones demuestran el potencial del producto para generar un crecimiento rentable y sostenible. El gráfico 4.1 presenta los posibles escenarios en saldos de cartera proyectados.

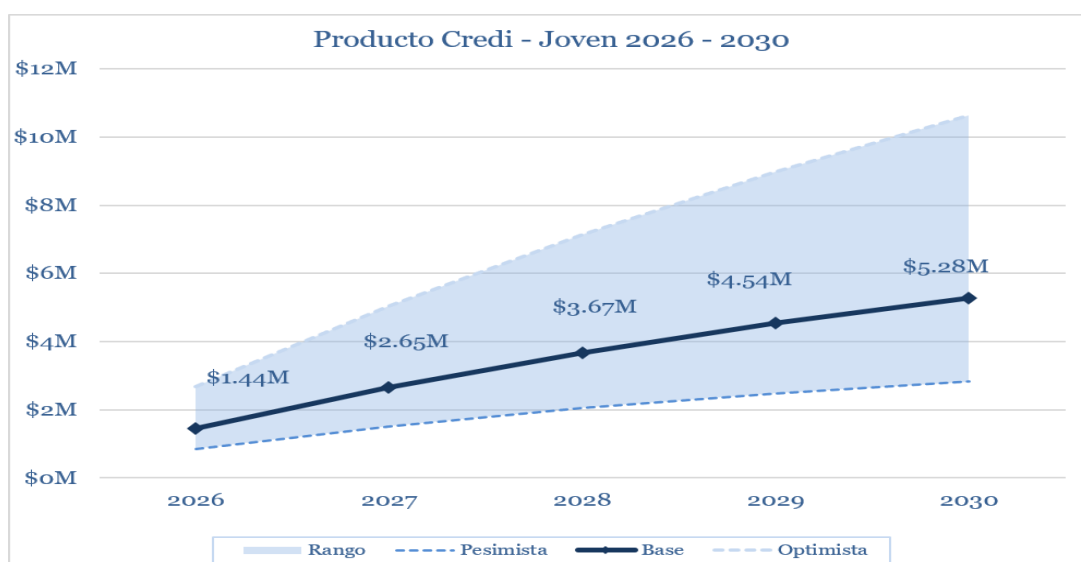


Gráfico 4.1 — Proyección de Cartera Crédi – Joven: escenario Base, Pesimista y Optimista 2026-2030. Elaboración propia

Los indicadores reflejan la capacidad del producto para escalar de manera sostenible, combinando crecimiento de la base de clientes y de la cartera con una gestión prudente del riesgo crediticio. Permitiendo alcanzar economías de escala que fortalecen la rentabilidad y consolidan la viabilidad financiera del producto en el mediano plazo. La Tabla 4.5 contiene en resumen las proyecciones financieras del producto.

Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Clientes activos	1.212	2.231	3.090	3.820	4.444
Cartera bruta (USD M)	1.440	2.650	3.671	4.538	5.280
PAR>30 esperado	3,5%	3,4%	3,3%	3,2%	3,1%
Ingresos financieros (USD K)	421	1.176	1.813	2.351	2.810
Gastos operativos (USD K)	474	710	925	1.120	1.274
Resultado neto (USD K)	-200	231	449	652	830

Tabla 4.5 — Proyecciones Financieras de CrédiJoven. Elaboración propia.

4.4.3 Análisis de Viabilidad y Pricing

El análisis de escenarios confirma la resiliencia financiera de CrédiJoven frente a condiciones menos favorables de crecimiento y desempeño operativo. En ambos escenarios, el proyecto mantiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de capital y una recuperación de la inversión dentro del horizonte de evaluación. La Tabla 4.6 muestra la viabilidad del proyecto.

Métrica	Escenario base	Escenario pesimista
VAN del proyecto (USD)	1.075.978	247.414
TIR del proyecto	26,7%	16,3%
Payback period	5,3 años	5,5 años

Break-even (cartera)	USD 820.096 para el año base y USD 694.041 en el escenario pesimista
----------------------	--

Tabla 4.6 — Análisis de viabilidad financiera. Elaboración propia.

Los resultados reflejan una reducción gradual de la tasa de equilibrio a medida que el producto incrementa su escala y consolida su operación. Esto evidencia la capacidad de CrediJoven para generar economías de escala y mantener un modelo financieramente sostenible en el largo plazo.

Los resultados del análisis muestran que la tasa propuesta permite cubrir los costos operativos y financieros del producto, absorber el riesgo esperado y generar una rentabilidad compatible con la sostenibilidad de la institución. Además, el proyecto mantiene indicadores favorables de VAN, TIR y recuperación de la inversión incluso bajo un escenario conservador, lo que respalda la viabilidad financiera de CrediJoven.

4.5 Impacto Social

CrediJoven busca cerrar la brecha de acceso al financiamiento que enfrentan los jóvenes emprendedores, facilitando la continuidad y crecimiento de negocios familiares mediante soluciones crediticias adaptadas a sus necesidades. El producto promueve la inclusión financiera y contribuye a la generación de empleo e ingresos sostenibles en las comunidades atendidas. Asimismo, impulsa el desarrollo económico local al facilitar inversiones productivas que mejoran la competitividad de las unidades económicas financiadas.

De esta manera, CrediJoven contribuye a la creación de nuevas oportunidades para la juventud, fortaleciendo su participación en la actividad económica y favoreciendo un crecimiento más inclusivo y sostenible. El gráfico 4.2 muestra el impacto social esperado.

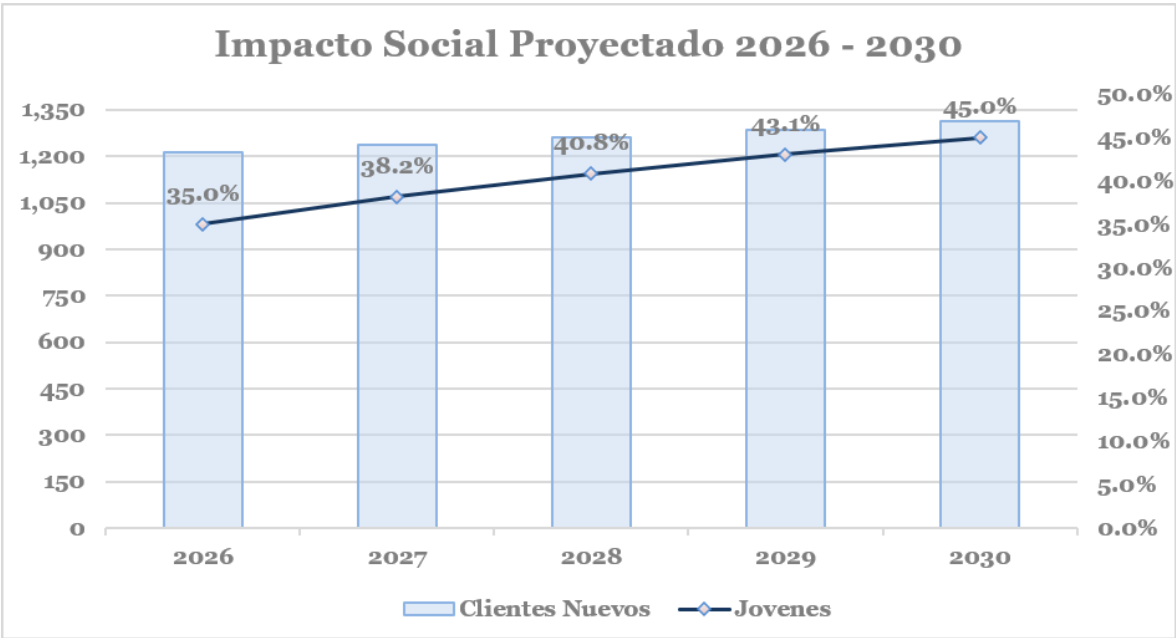


Gráfico 4.2 — Impacto Social Proyectado: Clientes Nuevos Acumulados y % clientes Jóvenes, 2026–2030. Elaboración propia.

La Tabla 4.7 contiene los indicadores de impacto social proyectados.

Indicador de Impacto	Meta 2028	Meta 2030	ODS vinculado
Cientes nuevos atendidos (acumulados)	3.090	4,444	ODS 8, ODS 10
% Clientes Jóvenes	100,0%	100,0%	ODS 8
% clientes en zona rural	26,0%	37,4%	ODS 1, ODS 10
% clientes sin historial crediticio previo	26,0%	37,4%	ODS 8, ODS 10
Total beneficiarios directos estimados*	~9.270	~13.332	

Tabla 4.7 — Indicadores de Impacto Social Proyectados.

*se ha considerado como beneficiarios 3 personas por hogar

4.6 Plan de Implantación

El plan divide el proyecto en cuatro fases secuenciales, con el objetivo de demostrar que la implementación del producto seguirá una secuencia ordenada, reduciendo riesgos operativos y asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente. El plan se resume en la Tabla 4.8.

Fase	Período	Actividad principal	Responsable
Fase 0 — Preparación	jul – sept 2026	Diseño del producto, definición de políticas crediticias, adecuación de sistemas y capacitación inicial del personal.	Gerencia de Negocios, Riesgos y Tecnología
Fase 1 — Piloto	oct – dic 2026	Implementación piloto en agencias seleccionadas, validación de procesos, seguimiento de indicadores y ajustes operativos.	Unidad de Negocios y Operaciones
Fase 2 — Lanzamiento	ene – marzo 2027	Despliegue institucional del producto, activación de recordatorios por WhatsApp, microaprendizajes y actividades de difusión	Comercial, Mercadeo y Tecnología
Fase 3 — Escala	2028–2030	Expansión gradual de la cobertura, monitoreo de indicadores, optimización continua de los procesos y consolidación operativa del producto.	Gerencia General y Áreas de Apoyo

Tabla 4.8 — Plan de Implantación de CrédiJoven. Elaboración propia.

4.7 Impacto Financiero del Proyecto sobre Financiera FDL

La implementación de CrediJoven fortalecerá el desempeño financiero de Financiera FDL al ampliar su cartera de crédito, diversificar su base de clientes y generar nuevas fuentes de ingresos financieros. Asimismo, el producto contribuirá a la incorporación de clientes jóvenes con potencial de largo plazo, favoreciendo la retención de clientes y la continuidad de los negocios familiares financiados. La inversión tecnológica asociada al proyecto permitirá optimizar procesos de evaluación, desembolso y seguimiento crediticio, reduciendo costos operativos y mejorando la productividad institucional.

Desde una perspectiva de riesgo, las proyecciones consideran una gestión prudente de la calidad de cartera, dado que se considera de alto riesgo, no obstante, se prevé mantener indicadores de mora dentro de niveles controlados y compatibles con la sostenibilidad del producto. En conjunto, estos factores contribuyen a la generación de valor para la institución, fortaleciendo su capacidad de crecimiento, su posición financiera y su capacidad para atraer nuevas fuentes de fondeo e inversión.

4.7.1 Comparativa de KPIs Consolidados

La Tabla 4.9 contiene los KPIs consolidados para cada escenario.

KPI consolidado	Base 2025	Pesimista			Base			Optimista		
		Sin	Con	Δ	Sin	Con	Δ	Sin	Con	Δ
Cartera bruta (USD)	91,24	146,9	149,8	2,8	146,9	152,2	5,28	146,9	157,6	10,62
Clientes activos	49.154	79.163	81.547	2.384	79.163	83.607	4.444	79.163	88.106	8.943
Resultado neto consolidado	2,50	4,0	4,4	0,4	4,0	4,9	0,9	4,0	6,0	1,9
Patrimonio consolidado	27,10	43,6	45,1	1,5	43,6	46,4	2,8	43,6	49,3	5,6
ROE consolidado (%)	9,2%	9,2%	9,8%	0,6%	9,2%	10,6%	1,4%	9,2%	12,1%	2,9%
Activos consolidados	115,9	186,7	189,6	2,97	186,67	192,3	5,60	186,67	198,0	11,29
ROA consolidado (%)	2,2%	2,2%	2,3%	0,18%	2,2%	2,5%	0,41%	2,2%	3,0%	0,86%
PAR > 30 consolidado (%)	2,9%	2,9%	2,9%	0,04%	2,9%	2,9%	-0,01%	2,9%	2,9%	-0,01%
OSS	115,1%	114,5%	115,3%	0,79%	114,5%	116,1%	1,62%	114,5%	118,1%	3,63%
Eficiencia	76,0%	76,0%	75,4%	-0,40%	76,0%	74,7%	-1,31%	76,0%	73,0%	-2,94%
% cartera rural	53,0%	53,0%	53,1%	0,1%	53,0%	53,2%	0,2%	53,0%	53,5%	0,5%

Tabla 4.9 — KPIs Consolidados de FDL con y sin Credi – Joven. Elaboración propia

El análisis de impacto financiero evalúa la contribución de CrediJoven al desempeño consolidado de Financiera FDL bajo distintos escenarios de crecimiento, los resultados muestran que la incorporación de CrediJoven fortalece progresivamente los principales indicadores institucionales, generando un efecto positivo sobre la escala operativa, la creación de valor para la institución y el cumplimiento de sus objetivos de inclusión financiera

4.7.2 Evolución Gráfica de KPIs Clave

Los Gráficos 4.3, 4.4, 4.5, y 4.6 muestran la evolución de los principales indicadores del producto.

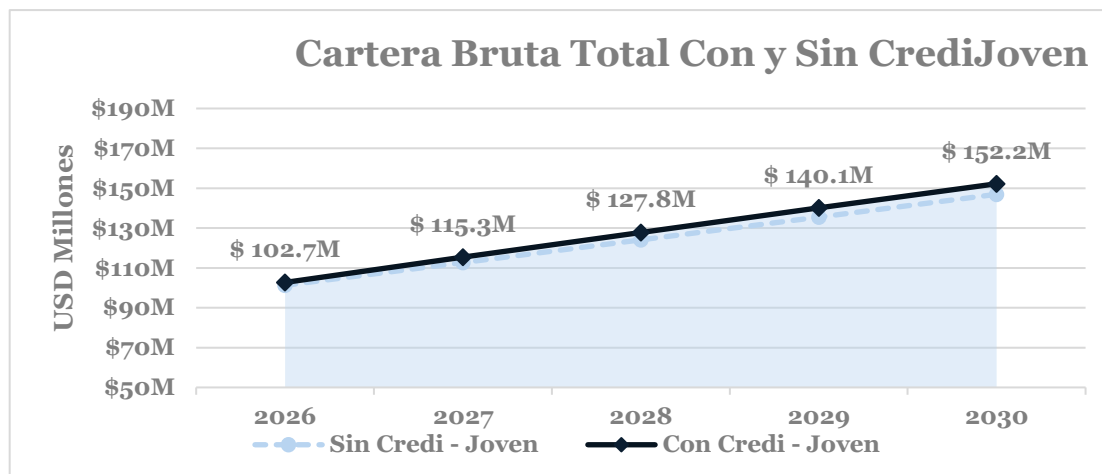


Gráfico 4.3 — Cartera Bruta Total con y sin CrédiJoven (USD M), 2026–2030. Elaboración propia.

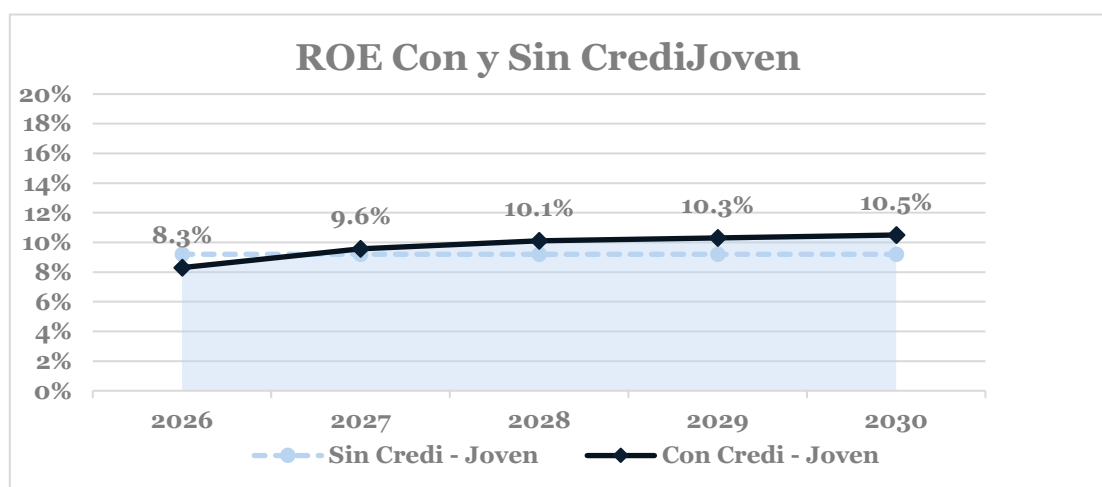


Gráfico 4.4 — ROE con y sin CrédiJoven, 2026–2030. Elaboración propia.

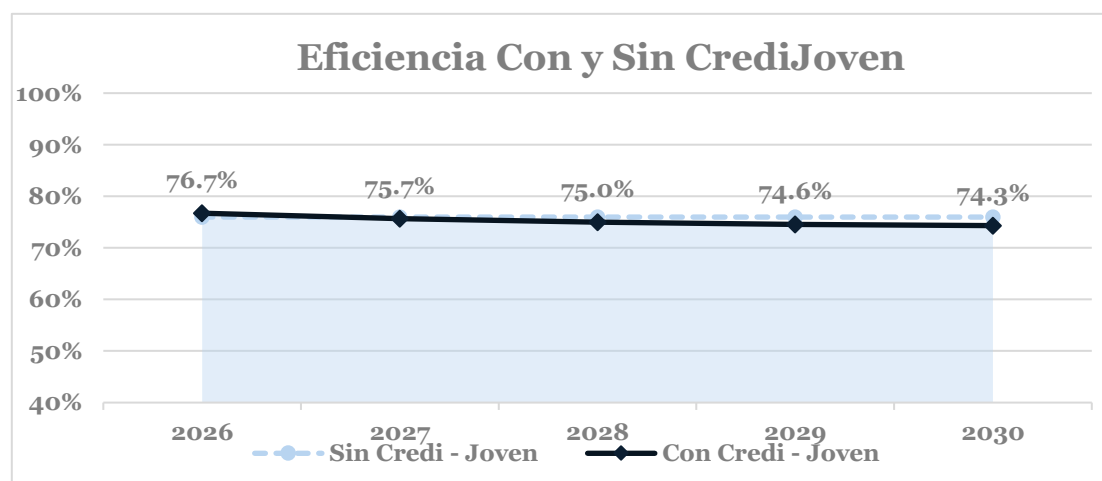


Gráfico 4.5 — Eficiencia con y sin CrédiJoven, 2026–2030. Elaboración propia.

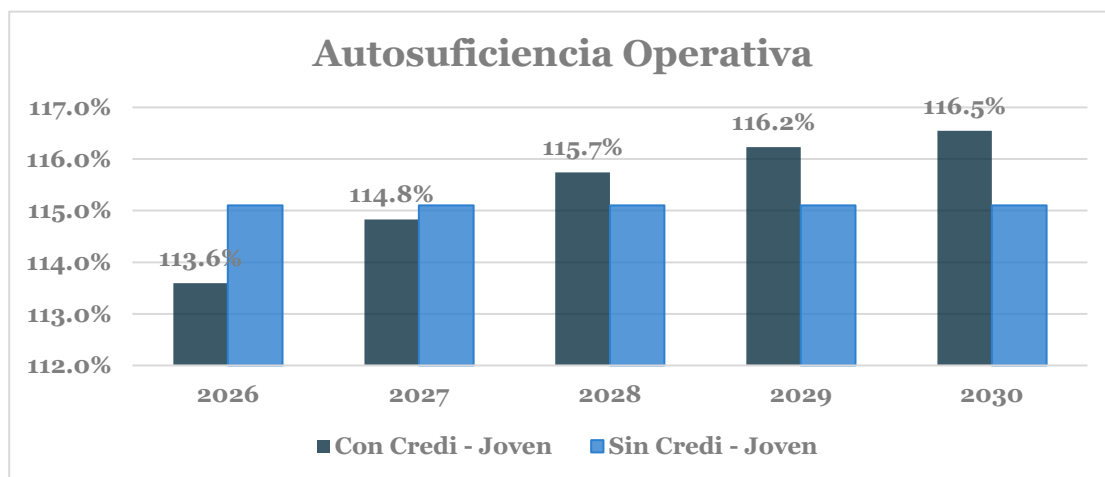


Gráfico 4.6 — Autosuficiencia Operativa (OSS) con y sin CrediJoven, 2026–2030. Elaboración propia.

4.7.3 Impacto sobre el Rating y el Acceso a Financiación

La implementación de CrediJoven tiene el potencial de fortalecer el perfil crediticio de FDL al contribuir a la diversificación de la cartera, ampliar su alcance en segmentos estratégicos de inclusión financiera y generar mejoras graduales en rentabilidad y crecimiento. Actualmente, Financiera FDL mantiene una sólida posición dentro del sistema financiero nicaragüense. En febrero de 2026, Moody's Local Nicaragua afirmó su calificación de riesgo de A.ni para largo plazo y ML A-2.ni para corto plazo, ambas con perspectiva estable. Esta categoría refleja una buena capacidad para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y una adecuada fortaleza financiera relativa dentro del mercado nacional. La estabilidad de la calificación evidencia la confianza de los evaluadores en la calidad de los activos, la gestión de riesgos, la rentabilidad y la solvencia de la institución, elementos que constituyen una base favorable para la implementación de nuevos productos crediticios como CrediJoven.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Síntesis del Proyecto

CrediJoven constituye una propuesta innovadora de inclusión financiera diseñada por Financiera FDL para atender a jóvenes emprendedores de entre 18 y 30 años vinculados a familias clientes de la institución. El producto responde a una necesidad identificada en el mercado nicaragüense: la limitada oferta de financiamiento formal para jóvenes que, pese a contar con experiencia adquirida en el negocio familiar, enfrentan barreras para iniciar o fortalecer un negocio propio debido a la ausencia de historial crediticio, garantías tradicionales y experiencia financiera formal.

La propuesta aprovecha una de las principales fortalezas de Financiera FDL: el conocimiento acumulado de sus clientes y de su entorno familiar. Este enfoque permite reducir la asimetría de información y desarrollar una metodología de evaluación basada en relaciones de confianza ya existentes, generando una ventaja competitiva difícilmente replicable por otras instituciones del sector.

Desde la perspectiva financiera, el proyecto demuestra su viabilidad mediante un VAN positivo de USD 1,08 millones y una TIR del 26,7%, lo que evidencia su capacidad para generar valor económico de forma sostenible. Asimismo, contribuye al fortalecimiento institucional de Financiera FDL mediante la diversificación de su cartera, la incorporación de una nueva generación de clientes y la mejora progresiva de indicadores clave de rentabilidad, eficiencia y autosuficiencia operativa. Al mismo tiempo, amplía el acceso al crédito formal para jóvenes emprendedores y refuerza el posicionamiento estratégico de la institución frente a inversionistas de impacto y organismos internacionales interesados en iniciativas que combinan sostenibilidad financiera e impacto social.

6.2 Recomendaciones al Inversor

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda:

1. Aprobar la financiación solicitada de USD 2,6 millones, ya que CrediJoven constituye un proyecto financieramente viable, con capacidad para generar valor económico e impacto social de manera simultánea.
2. Implementar CrediJoven de forma gradual, iniciando con el piloto previsto para 2026 y avanzando al escalamiento institucional una vez validados los principales indicadores operativos, financieros y de riesgo del producto.
3. Dar seguimiento periódico a los indicadores clave del proyecto, especialmente al crecimiento de la cartera, la calidad crediticia ($PAR > 30$), la rentabilidad, la autosuficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos sociales definidos para el producto.
4. Mantener un proceso continuo de evaluación y mejora, incorporando los aprendizajes obtenidos durante la fase piloto para fortalecer la metodología crediticia, optimizar la gestión del riesgo y adaptar el producto a las necesidades del segmento objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armendariz de Aghion, B. y Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*. The MIT Press.
- BCN (2025). *Perspectivas Macroeconómicas Abril 2025*. Managua: Banco Central de Nicaragua. <https://bcn.gob.ni>
- BCN (2025). *Informe de Política Monetaria y Cambiaria a enero 2025*. Managua: BCN.
- BCN (2024). *Nota de Prensa sobre Política Cambiaria 2024*. Managua: BCN.
- BID (2023). *Alternativas de Scoring Crediticio para Poblaciones sin Historial: Evidencia de América Latina*. BID.
- Banco Mundial (2021). *The Global Findex Database 2021*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
- CGAP (2023). *Youth Financial Inclusion: Progress and Challenges in Latin America*. Washington: CGAP. <https://www.cgap.org>
- Colectivo de Derechos Humanos Nicaragua Nunca Más (2023). *Migración nicaragüense 2022–2023*. Nicaragua Investiga.
- CONAMI (2023). *Reforma a la Ley n.º 769, Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas*. Resolución noviembre 2023. <https://www.conami.gob.ni>
- CONAMI (2024). *Indicadores del Sector Microfinanciero, junio 2024*. Managua: CONAMI.
- Financiera Fondo de Desarrollo Local, S.A. (2024). *Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2023*. Managua: PricewaterhouseCoopers Nicaragua. <https://fdl.com.ni/informes-auditados/>
- Financiera FDL (2025). *Quiénes somos — Misión y visión*. <https://fdl.com.ni/quienes-somos/>
- Financiera FDL (2026). *Perfil del Cliente Objetivo — CrediJoven*. Documento interno, mayo 2026.
- Financiera FDL S.A. (2026). *Estado de Situación Financiera al 30 de abril de 2026*.
- Fundació CODESPA Catalunya (2023). *Jóvenes en Nicaragua emprenden en Economía Naranja*. <https://www.fundaciocodespa.org>
- GSMA (2024). *State of the Industry Report on Mobile Money 2024*. GSMA. <https://www.gsma.com/sotir>
- INIDE (2024). *Encuesta de Empleo Mensual, octubre 2024*. Managua: INIDE.
- Programa GIF (s.f.). *Informe Proyecto GIF — Financiera Fondo de Desarrollo Local S.A.* <https://programagif.org>
- SCR Nicaragua (2024). *Informe de Calificación de Riesgo: Financiera FDL, S.A. Sesión n.º 407-2024*. <http://www.invernic.com>

ANEXOS

Anexo I — Balance General Resumido (2023–2025)

Partida (USD millones)	2023	2024	2025
ACTIVO			
Cartera bruta de créditos	74.2	84.4	91.0
(-) Provisiones por incobrabilidad	(2.3)	(2.9)	(3.2)
Cartera neta de créditos	71.9	81.5	87.8
Disponible y equivalentes	9.7	14.4	15.9
Activo fijo neto	3.6	3.7	5.2
Otros Activos	6.6	6.9	7.0
Total Activo	91.8	106.5	115.9
PASIVO Y PATRIMONIO			
Deuda financiera	63.4	74.4	82.5
Otros pasivos	6.9	7.3	6.3
Total Pasivo	70.3	81.7	88.8
Patrimonio neto	21.5	24.8	27.1
Total Pasivo + Patrimonio	91.8	106.5	115.9

Anexo I — Balance General Resumido de Financiera FDL 2023–2025. Fuente: Estados Financieros Auditados, firma auditora BDO Nicaragua S.A, en el 2025.

Anexo II — Estado de Resultados (2023–2025)

Partida (USD millones)	2023	2024	2025
Ingresos financieros	25.2	30.2	32.1
(-) Gastos financieros	(5.5)	(6.4)	(7.3)
Margen financiero bruto	19.7	23.8	24.8
(-) Provisiones por incobrabilidad	(0.8)	(1.7)	(1.9)
Margen financiero neto	18.9	22.1	22.9
(-) Gastos operativos	(15.8)	(17.0)	(18.8)
Resultado operativo	3.1	5.1	4.1
(-) Impuesto sobre la renta	(0.9)	(1.8)	(1.6)
Resultado neto del período	2.2	3.3	2.5

Anexo II — Estado de Resultado Resumido de Financiera FDL 2023–2025. Fuente: Estados Financieros Auditados, firma auditora BDO Nicaragua S.A, en el 2025

Anexo III — Indicadores Financieros Clave (Ratios)

Ratio	Fórmula	2023	2024	2025	Benchmark
ROE	Resultado neto / Patrimonio medio	10,5%	14,1%	9,6%	≥ 10%
ROA	Resultado neto / Activo medio	2,5%	3,3%	2,2%	≥ 2,0%
Solvencia	Patrimonio / Activo total	23,4%	23,3%	23,4%	≥ 15%
Eficiencia	Gastos op. / Margen fin. bruto	80,2%	71,4%	75,8%	≤ 75%
Apalancamiento	Pasivo total / Patrimonio	327,0%	329,4%	327,7%	300%–500%
Cobertura provisiones	Provisiones / Cartera riesgo >30	138,0%	133,9%	125,8%	≥ 100%

Anexo III — Indicadores Financieros Clave 2023–2025. Elaboración propia sobre estados auditados

Anexo IV — Estructura de Acreedores Financieros (2025)

Acreedor	País	USD M	Plazo res.	Tasa
Alterfin	Fondos Europeos	3.3	24 - 36 meses	8.50%
Banco De Finanzas	Nicaragua	2.0	24 - 36 meses	8.50%
Bank Im Bistum Essen eG	Fondos Europeos	4.8	24 - 36 meses	8.50%
Cordaid	Fondos Europeos	0.6	24 - 36 meses	8.50%
Developing World Markets (Dwm)	Fondos Europeos	7.6	24 - 36 meses	8.50%
EMF Microfinance Fund, Agmvmk	Fondos Europeos	4.5	24 - 36 meses	8.50%
GLOBAL GENDER-SMART FUND, S.A	Fondos Europeos	1.4	24 - 36 meses	8.50%
Global Parterships	Fondos Europeos	4.6	24 - 36 meses	8.50%
Hansainvest Hanseatische Investment-GmbH	Fondos Europeos	4.8	24 - 36 meses	8.50%
Hivos Triodos Fonds	Fondos Europeos	6.2	24 - 36 meses	8.50%
Instituto De Credito Oficial (Ico)-Aecid	Fondos Europeos	4.0	24 - 36 meses	8.50%
INCOFIN - Climate Smart Microfinance FUND	Fondos Europeos	1.4	24 - 36 meses	8.50%
Locfund Next Limited Partnership	Fondos Europeos	8.4	24 - 36 meses	8.50%
MultiConcept Fund Management S.A. (responsAbility)	Fondos Europeos	1.4	24 - 36 meses	8.50%
Oikocredit - Holanda	Fondos Europeos	2.7	24 - 36 meses	8.50%
Prodel Microempresa	Nicaragua	0.9	24 - 36 meses	8.50%
responsAbility SICAV (Lux)	Fondos Europeos	5.8	24 - 36 meses	8.50%
Tinidia, S.A.	Nicaragua	3.1	24 - 36 meses	8.50%
Triple Jump B.V	Fondos Europeos	2.3	24 - 36 meses	8.50%
Working Capital For Community Needs (WCCN)	Fondos Europeos	0.6	24 - 36 meses	8.50%
Winds Of Paece Foundation	EEUU	0.2	24 - 36 meses	8.50%
FAIRTRADE ACCESS FUND S.A., SICAV-SIF (INCOFIN)	Fondos Europeos	1.6	24 - 36 meses	8.50%
BlueOrchard Microfinance Fund	Fondos Europeos	5.2	24 - 36 meses	8.50%
Symbiotics	Fondos Europeos	3.0	24 - 36 meses	8.50%
Incofin Microfinance Fund Cv (Incofin)	Fondos Europeos	2.1	24 - 36 meses	8.50%

Total deuda financiera	—	82.5	—	—
------------------------	---	------	---	---

Anexo IV — Estructura de Acreedores Financieros de Financiera FDL, cierre 2025. Fuente: Financiera FDL.

Anexo V — Fichas de Entrevistas con Personal Clave de la IMF

FICHA DE ENTREVISTA N.º 1

Producto: Credi-Joven | Perfil sugerido: Jefe de Créditos o Director de Operaciones

FICHA DE ENTREVISTA — CREDI-JOVEN	
1. Nombre y cargo	
2. Fecha y formato	Fecha: <u>14/05/2026</u> Presencial ☐ Videollamada ☒
3. Objetivo de la entrevista	Validar la viabilidad operativa e institucional de Credi-Joven, y confirmar la existencia del segmento objetivo desde la perspectiva de la IMF.
4. Preguntas realizadas	
Pregunta 1	¿Cuántos clientes activos tiene FDL actualmente con edad mayor a 50 años?
Pregunta 2	¿Se han recibido solicitudes de créditos de jóvenes hijos de clientes que no pudieron ser atendidas debido a la falta de un negocio formalmente establecido, poco tiempo ejerciendo la actividad o ausencia de historial crediticio?
Pregunta 3	¿Qué metodología usa FDL actualmente para evaluar clientes emprendedores sin negocios establecidos y con experiencia o que estén iniciando un negocio?
Pregunta 4	¿Existe capacidad operativa para incorporar un nuevo segmento sin ampliar la plantilla de oficiales?
Pregunta 5	¿Qué indicadores de riesgo considera más relevantes para un crédito dirigido a jóvenes emprendedores?
Pregunta 6	¿Cuál sería el monto y plazo inicial recomendado para este segmento?

Pregunta 7

¿Qué experiencias previas tiene FDL con productos similares o segmentos jóvenes?

5. Resumen de respuestas

En palabras del gerente entrevistado, actualmente la cartera de Financiera FDL presenta una alta concentración de clientes mayores de 50 años, lo que evidencia la necesidad de incorporar segmentos más jóvenes para garantizar el crecimiento y sostenibilidad futura de la cartera.

Asimismo, confirmó que con frecuencia se reciben solicitudes de crédito de jóvenes, especialmente hijos de clientes, que no logran ser atendidas debido a factores como la falta de un negocio formalmente establecido, poco tiempo de operación en la actividad económica y ausencia de historial crediticio. Esta situación representa una limitante para captar nuevos clientes con potencial de crecimiento.

Respecto a la metodología de evaluación, indicó que FDL basa actualmente sus análisis en la experiencia del cliente en la actividad económica, capacidad de pago, referencias y estabilidad del negocio. Sin embargo, reconoció que los modelos actuales presentan dificultades para evaluar emprendimientos nuevos o ideas de negocio que aún no generan historial financiero suficiente.

En relación con la capacidad operativa, señaló que sí existe posibilidad de incorporar un nuevo segmento juvenil utilizando la estructura actual de oficiales de crédito, siempre que el producto tenga una metodología simplificada, montos controlados y procesos ágiles.

Sobre los indicadores de riesgo, destacó como principales aspectos a considerar: la estabilidad de ingresos, experiencia previa del joven en la actividad, respaldo familiar, comportamiento de referencias y acompañamiento cercano durante las primeras etapas del crédito.

En cuanto al diseño del producto, recomendó iniciar con montos pequeños y plazos cortos o medianos, permitiendo evaluar el comportamiento de pago antes de ampliar el financiamiento.

Finalmente, mencionó que FDL no ha tenido experiencias previas atendiendo jóvenes y pequeños emprendedores hijos de clientes y que sería buena idea imprimir un producto adecuado con una metodología adaptada al segmento meta.

6. Impacto en el modelo / producto

La entrevista permitió confirmar que existe una exclusión financiera real hacia jóvenes emprendedores e hijos de clientes que desean iniciar actividades económicas, principalmente por la ausencia de historial crediticio y negocios formalmente establecidos.

También validó que existe una oportunidad de mercado para desarrollar el producto Crédi-Joven, ya que actualmente hay demanda no atendida dentro de la misma base de clientes de FDL.

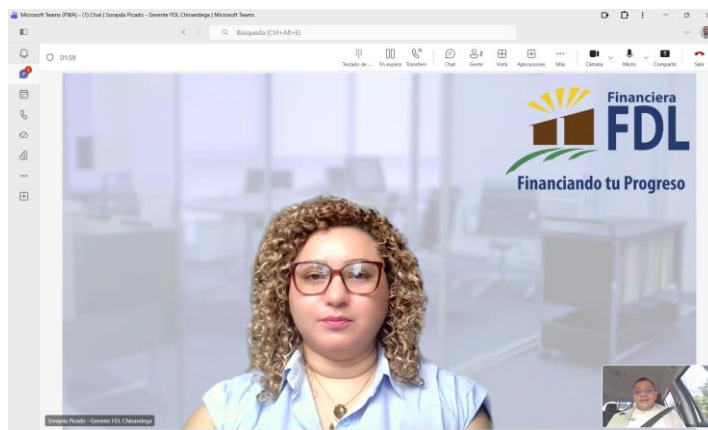
Como resultado, se reafirmó la necesidad de diseñar un producto con:

- Metodología de evaluación adaptada a emprendimientos en etapa inicial.

- Montos iniciales pequeños y escalables según comportamiento de pago.
- Acompañamiento y seguimiento cercano por parte de los oficiales.
- Criterios de evaluación complementarios al historial crediticio tradicional.
- Procesos ágiles que permitan atender jóvenes emprendedores sin incrementar significativamente la carga operativa.
- Cuotas de gracias en las 2 primeras cuotas, empezar a pagar a partir del tercer mes.

Además, la entrevista confirmó que la implementación del producto podría realizarse utilizando la estructura operativa actual, siempre que exista capacitación y lineamientos claros para la evaluación del nuevo segmento.

7. Evidencia



FICHA DE ENTREVISTA N.º 2

Producto: Credi-Joven | Perfil sugerido: Oficial de crédito

FICHA DE ENTREVISTA — CREDI-JOVEN	
1. Nombre y cargo	
2. Fecha y formato	Fecha: <u>14/05/2026</u> Presencial ☒ Videollamada ☐
3. Objetivo de la entrevista	Validar la viabilidad operativa e institucional de Credi-Joven, y confirmar la existencia del segmento objetivo desde la perspectiva de la IMF.
4. Preguntas realizadas	
Pregunta 1	¿Has identificado jóvenes hijos de tus clientes que trabajan en el negocio familiar pero no tienen crédito propio?
Pregunta 2	¿Cómo describirías el perfil típico de ese joven — edad, actividad, nivel de compromiso con el negocio?
Pregunta 3	¿Crees que el padre o madre cliente estaría dispuesto a ser referente moral del hijo en un crédito?
Pregunta 4	¿Qué objeciones crees que tendría ese joven para solicitar un crédito por primera vez?
Pregunta 5	¿Qué información del negocio familiar podrías usar para evaluar la capacidad de pago del joven?
Pregunta 6	¿Cuánto tiempo adicional te tomaría gestionar una solicitud de este tipo durante tu visita habitual?
Pregunta 7	¿Qué haría que este producto fuera fácil o difícil de ofrecer en campo?
5. Resumen de respuestas	
El oficial de crédito confirmó que durante sus visitas de campo ha identificado a jóvenes, principalmente hijos de clientes, que participan activamente en los negocios familiares, apoyando en actividades de ventas, administración, producción o atención al cliente, aunque la mayoría no cuenta con créditos propios ni historial financiero independiente.	

Describió que el perfil más común corresponde a jóvenes emprendedores con edades entre 18 y 30 años, con interés en generar ingresos propios y asumir mayores responsabilidades dentro del negocio familiar o iniciar actividades complementarias. Según su percepción, muchos muestran compromiso y conocimiento práctico del negocio, aunque carecen de experiencia formal en manejo financiero y administración de créditos.

También señaló que, en la mayoría de los casos, los padres clientes estarían dispuestos a respaldar moralmente a sus hijos, especialmente cuando ya participan en la actividad económica familiar y existe confianza en su responsabilidad y capacidad de trabajo.

Entre las principales objeciones que podrían tener los jóvenes para solicitar un crédito por primera vez, mencionó el temor al endeudamiento, la falta de experiencia con instituciones financieras, el desconocimiento de los requisitos y la percepción de que no califican por no tener historial crediticio o negocios formalmente establecidos.

En cuanto a la evaluación, indicó que la información del negocio familiar puede servir como referencia importante para analizar capacidad de pago, estabilidad de ingresos, comportamiento financiero del núcleo familiar y experiencia práctica del joven dentro de la actividad económica.

Respecto a la operatividad, consideró que gestionar este tipo de solicitudes no representaría un incremento significativo de tiempo durante las visitas habituales, siempre que el producto tenga requisitos simples, formatos ágiles y lineamientos claros de evaluación.

Finalmente, comentó que el producto sería más fácil de ofrecer si cuenta con procesos flexibles, montos accesibles y acompañamiento inicial, mientras que podría resultar más difícil si mantiene requisitos tradicionales similares a los créditos convencionales.

6. Impacto en el modelo / producto

La entrevista permitió confirmar que sí existe un segmento potencial de jóvenes vinculados a negocios familiares que actualmente no están siendo atendidos de manera directa por la institución.

Asimismo, validó que los oficiales de crédito identifican oportunidades reales de colocación en este segmento, aprovechando la relación y confianza previamente construida con los clientes actuales y sus familias.

Como resultado, se reforzó la necesidad de que Crédi-Joven incorpore:

- Procesos de evaluación simplificados.
- Uso de referencias familiares y análisis del negocio familiar como respaldo complementario.
- Montos iniciales accesibles y escalables.
- Educación financiera y acompañamiento cercano durante el primer ciclo crediticio.
- Requisitos flexibles adaptados a jóvenes sin historial crediticio formal.

La entrevista también confirmó que la implementación operativa del producto sería viable dentro de la dinámica actual de trabajo en campo, siempre que se mantenga una metodología clara y práctica para los oficiales de crédito.

7. Evidencia



Tutora: Ximena · Hito de entrega: Semana 21 (4–10 mayo 2026) · Máximo 1 página por ficha

FICHA DE ENTREVISTA 3 — Cliente Objetivo

FICHA DE ENTREVISTA — JOVEN POTENCIAL CREDI-JOVEN	
1. Nombre (opcional)	Puede ser anónimo si prefiere.
2. Perfil	Edad: <u>18 años</u>, Sector del negocio familiar: <u>Comercio de abarrotería, iniciando la actividad.</u> Zona: Urbana ☐ Rural ☒ ¿Hijo/a de cliente activo? ☒
3. Fecha y formato	Fecha: 18/05/2026 Presencial ☐ Llamada ☒
4. Objetivo	Confirmar que el joven enfrenta barreras reales de acceso al crédito, cómo las resuelve hoy, y qué necesitaría para confiar en una institución financiera por primera vez.
5. Preguntas realizadas	
Pregunta 1	¿Trabajas en un negocio familiar o propio? ¿Cuánto tiempo llevas? ¿Si trabajas en un negocio familiar haz pensado en emprender? (agregada en la clase presencial)
Pregunta 2	Cuando necesitas dinero para trabajar, ¿de dónde lo consigues?
Pregunta 3	¿Qué te impide crecer más rápido en tu negocio?

Pregunta 4	¿Has pedido algún préstamo antes (puede ser a familia/amigos)? ¿Cuál fue el resultado?
Pregunta 5	Si pidieras un préstamo ahora, ¿cuánto crees que podrías pagar cómodamente cada mes?
Pregunta 6	¿Qué opinas de la idea de un crédito para jóvenes emprendedores que tienen experiencia práctica?
Pregunta 7	¿Conoces a otros jóvenes con este mismo problema?
Pregunta 8	¿Qué tendría que pasar para que confiaras en una institución financiera que nunca te ha dado un crédito antes?

6. Resumen de respuestas

El joven entrevistado indicó que trabaja activamente en el negocio familiar y que tiene interés en crecer en la actividad económica que está iniciando. Sin embargo, señaló que enfrenta barreras para acceder a financiamiento formal debido a tener poco tiempo de realizar la actividad (1 mes de haber iniciado) a la falta de historial crediticio y ausencia de un negocio formalmente establecido.

Indica que su estrategia de negocio es atender a sus clientes por ventas en líneas a través de estado de whatsapp a atender desde su local los que quieran comprar de forma presencial, ampliar el servicio en una ventanilla de envío y recepción de dinero, servicios de pagos en línea como agentes corresponsales.

Comentó que actualmente obtiene capital mediante apoyo familiar, préstamos informales o ingresos del mismo negocio, aunque estos recursos son limitados para crecer más rápido.

También expresó interés en un producto financiero dirigido a jóvenes emprendedores con experiencia práctica, siempre que tenga requisitos accesibles, cuotas acordes a su capacidad de pago y acompañamiento durante el proceso.

Además, confirmó que conoce a otros jóvenes en situaciones similares que también tienen dificultades para acceder a crédito formal.

7. Impacto en el modelo / producto

La entrevista confirmó que existe una demanda real de financiamiento en jóvenes vinculados a negocios familiares que actualmente no califican para créditos tradicionales, pese a contar con experiencia práctica e ingresos propios.

Asimismo, validó el interés y aceptación hacia Credi-Joven como una alternativa accesible, reforzando la necesidad de un producto con requisitos flexibles, montos adaptados y acompañamiento para construir historial crediticio y facilitar el crecimiento de jóvenes emprendedores.

8. Evidencia



Historial

de

Crédito

del

Padre.

FDL

FINANCIERA FONDO DE DESARROLLO LOCAL S.A.

INFORME DE HISTORIA CREDITICIA DEL CLIENTE

Cliente: 50188 FANNI MARIA OBANDO DAVILA

No. Identificación: 616-101092-1003Q

Moroso: 5

Sucursal	No Credito	Tipo Solicitud	Estado Credito	Estado Anterior	Moneda	Monto en Moneda del Credito			Fecha Vencimiento	Fecha Cancelacion	Plazo	Forma Pago	Clasificacion SIBOR	Forma Cancelacion	Atraso Max	Atraso Prom	No Cuotas	Dias Adelantado	Dias Atrasado	Nombre Grupos
						Monto Desemb.	Saldo Principal	Fecha Desembolso												
SAN CARLOS	1-F040338-1	CREDITO INDIVIDUAL	C	Comiente	CORDOBAS	80,000.00	0.00	23/08/2016	16/08/2018	21/02/2017	24	MENSUAL	A	RC - RECIBO OFICIAL DE CAJA	0	0	24	541	0	
SAN CARLOS	2-F040865-1	CREDITO INDIVIDUAL	C	Comiente	CORDOBAS	147,500.00	0.00	28/02/2017	17/02/2020	07/11/2017	36	MENSUAL	A	RC - RECIBO OFICIAL DE CAJA	3	.33	36	832	0	
SAN CARLOS	3-F0401677-1	CREDITO INDIVIDUAL	C	Comiente	DOLARES	10,000.00	0.00	16/11/2017	15/11/2021	16/01/2019	48	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	2	.08	48	1034	0	
SAN CARLOS	4-F0402627-1	CREDITO CANCELACION	C	Comiente	DOLARES	10,000.00	0.00	16/01/2019	16/01/2023	24/01/2020	48	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	2	.32	48	1088	0	
SAN CARLOS	5-F0403417-1	CREDITO CANCELACION	C	Comiente	DOLARES	15,000.00	0.00	24/01/2020	16/01/2023	24/04/2021	36	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	2	.21	36	632	0	
SAN CARLOS	6-F0404206-1	CREDITO CANCELACION	C	Comiente	DOLARES	15,000.00	0.00	24/04/2021	15/04/2024	28/03/2022	36	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	2	.26	36	749	0	
SAN CARLOS	7-F0405161-1	CREDITO CANCELACION	C	Comiente	DOLARES	20,000.00	0.00	28/03/2022	15/03/2025	29/04/2023	36	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	3	.37	36	686	0	
SAN CARLOS	8-F0406163-1	CREDITO CANCELACION	C	Comiente	DOLARES	25,000.00	0.00	29/04/2023	17/04/2026	30/09/2023	36	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	10	1.37	36	199	0	
SAN CARLOS	9-F0407029-1	CREDITO INDIVIDUAL	C	Comiente	DOLARES	12,000.00	0.00	29/03/2024	20/03/2027	30/09/2025	36	MENSUAL	A	NC - CANCELACION ANTICIPADA POR NUEVO PRESTAMO	6	1.5	36	536	0	
SAN CARLOS	10-F0408504-1	CREDITO CANCELACION	A	Comiente	DOLARES	30,000.00	24,166.67	30/09/2025	18/09/2028	ACTIVO	36	MENSUAL	A	NUEVO PRESTAMO	5	2.86	36	0	1	

Información de las garantías de los créditos activos

No. Crédito	Tipo Garantía
F0408504-1	GARANTIA MOBILIARIA

Anexo VI — Supuestos del Modelo Financiero

Supuestos del Modelo

Celdas azules = inputs. Las columnas Base/Optimista/Pesimista alimentan el selector del Panel.

Escenario activo (1=Base, 2=Optimista, 3=Pesimista) 1

A. Variables sujetas a escenario

Variable	Año	Base	Optimista	Pesimista	Activo →
Clientes activos nuevos captados en el año					
	2026	1,212	2,258	715	1,212
	2027	1,236	2,303	729	1,236
	2028	1,261	2,349	744	1,261
	2029	1,286	2,396	759	1,286
	2030	1,312	2,444	774	1,312
PAR > 30 días (% cartera)					
	2026	3.5%	3.1%	4.0%	3.5%
	2027	3.4%	3.0%	4.3%	3.4%
	2028	3.3%	2.9%	4.6%	3.3%
	2029	3.2%	2.8%	4.8%	3.2%
	2030	3.1%	2.8%	5.0%	3.1%
Costo de la deuda «otra» (% EA)					
		8.7%	7.7%	9.7%	8.7%
Factor sobre gastos operativos (1,0 = base)					
		1.00	0.90	1.25	1.00
Tasa de retención anual de clientes (%)					
		82.0%	86.0%	77.0%	82.0%

B. Condiciones del producto y subproductos (hasta 3)

Subproducto	Saldo prom. vigente (USD)	Plazo (meses)	Tasa (% TEA)	Comisión (% desemb.)	% de clientes
Capital de trabajo sector comercio	1,300	9	56.4%	1.0%	71.5%
Capital de trabajo sector Servicio	1,000	9	56.4%	1.0%	20.7%
Capital de trabajo sector Industria	660	9	56.4%	1.0%	7.8%
Suma % de clientes (debe ser 100%)					100.0%
Saldo promedio ponderado (USD)					1,188
Plazo promedio ponderado (meses)					9.0
Tasa promedio ponderada (% TEA)					56.4%
Comisión promedio ponderada (% desemb.)					1.0%

C. Provisiones por tramo de mora (tasas regulatorias)

Tramo de antigüedad	% s/ cartera	% provisión
0 hasta 15 días	96.55%	1.0%
16 – 30 días	0.74%	5.0%
31 – 60 días	0.45%	20.0%
61 – 90 días	0.39%	50.0%
>90 días	1.87%	100.0%

Las distribuciones 1–30...>180 se escalan con el PAR>30 del año en la hoja Provisiones.

Tasa de castigo anual (write-off, % cartera)	2.33%
--	-------

D. Estructura de fondeo

Apalancamiento objetivo: deuda / activos (%)	50.0%
Caja y liquidez del producto (% de cartera)	11.0%
Préstamo senior (la petición de inversión)	
Monto del préstamo senior (USD)	2,600,000
Tasa del préstamo senior (% EA)	8.7%
Período de gracia de principal (años)	0
Plazo total del préstamo senior (años)	5
DSCR mínimo exigido (covenant)	1.2x

E. Operación y gastos (OPEX desglosado)**Productividad: clientes por oficial de crédito (rampa)**

	Año	2026	2027	2028	2029	2030
Cientes por oficial		180	175	165	155	155
Costo cargado por oficial de crédito (USD/año)						10,334
Personal back-office y administración (USD/año, fijo)						75,774
Tecnología y plataforma (USD/año, fijo)						30,000
Costo de adquisición por cliente nuevo — CAC (USD)						49.50
Formación y capacitación (USD/año)						ver fila
	Año	2026	2027	2028	2029	2030
Formación por año		20,000	10,000	8,000	8,000	8,000
Overhead asignado de la IMF (% de cartera)						15.0%
Tasa de impuesto sobre la renta (%)						30.0%

F. Inversión inicial y valoración**CAPEX (tecnología y arranque)**

	t0	2026	2027	2028	2029	2030
CAPEX del período (USD)	50,000	-	5,000	5,000	5,000	5,000
Años de amortización del CAPEX (línea recta)						5
Capital de trabajo inicial en t0 (USD)						159,518
Tasa de descuento del VAN (% — costo fondos propios)						10.1%
Múltiplo de salida sobre patrimonio año 5 (P/B)						1.2x
Vida media esperada del cliente (años, para LTV)						7.0

G. Supuestos de impacto social

% clientes Jovenes	35.0%
% clientes en zona rural	60.0%
% clientes sin historial crediticio previo	100.0%
Beneficiarios indirectos por cliente (hogar)	3.0
Reducción del costo de transacción del cliente (%)	35.0%

1 · Demanda Potencial y Flujo de Clientes

Del mercado total a la rampa de clientes, con altas, bajas y retención.

Embudo de mercado		
Mercado total (universo del problema)	11,885	Financiera FDL Fuente: Clientes 2025
% en zonas donde opera la IMF	95.0%	
Mercado abordable	11,291	

Flujo de clientes					
Movimiento (nº clientes)	2026	2027	2028	2029	2030
Clientes al inicio del año	0	1,212	2,231	3,090	3,820
(+) Clientes nuevos captados	1,212	1,236	1,261	1,286	1,312
(-) Bajas (1 – retención) × inicio	0	-218	-402	-556	-688
Clientes activos al cierre	1,212	2,231	3,090	3,820	4,444
Penetración del mercado abordable	10.7%	19.8%	27.4%	33.8%	39.4%
Clientes nuevos acumulados	1,212	2,449	3,710	4,996	6,308

2 · Cartera e Ingresos

Clientes × saldo = cartera. Tasa × cartera media + comisiones = ingresos.

Volumen					
Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Clientes activos (cierre)	1,212	2,231	3,090	3,820	4,444
Saldo promedio vigente (USD)	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188
Cartera bruta (USD)	1,440,092	2,650,006	3,670,710	4,538,430	5,279,902
Cartera bruta media del año (USD)	720,046	2,045,049	3,160,358	4,104,570	4,909,166
Desembolsos del año (USD)	1,440,092	2,217,978	2,875,708	3,437,217	3,918,373

Ingresos					
Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por interés	406,405	1,154,257	1,783,755	2,316,683	2,770,809
Ingresos por comisiones	14,401	22,180	28,757	34,372	39,184
Ingresos totales (USD)	420,806	1,176,437	1,812,512	2,351,055	2,809,993

3 · Descomposición de la Tasa (Pricing)

¿La tasa cobrada cubre el costo de fondeo, el riesgo, la operación, la tecnología y un margen?

Se construye la tasa requerida «de abajo hacia arriba» y se compara con la tasa efectivamente cobrada (año de régimen 2029).

Componentes de la tasa (sobre cartera media, 2030)					
Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
(1) Costo de fondeo (sobre cartera)	9.4%	6.1%	4.2%	4.1%	4.2%
(2) Prima de riesgo (provisión / cartera)	11.0%	4.8%	3.6%	3.2%	2.9%
(3) Costo operativo (OPEX / cartera)	65.8%	34.7%	29.2%	27.2%	25.9%
(4) Costo tecnológico (deprec. / cartera)	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%
(=) Tasa de equilibrio (sin margen)	86.3%	45.6%	37.1%	34.6%	33.1%
(5) Margen de sostenibilidad (cobrada – equilibrio)	-29.8%	10.8%	19.4%	21.9%	23.4%
Tasa efectivamente cobrada (yield interés)	56.4%	56.4%	56.4%	56.4%	56.4%

4 · Provisiones y Mora

Distribución de la cartera por tramo de antigüedad → reserva requerida → gasto.

Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Cartera bruta (USD)	1,440,092	2,650,006	3,670,710	4,538,430	5,279,902
PAR > 30 (%)	3.5%	3.4%	3.3%	3.2%	3.1%
Reserva por tramo (USD):					
0 hasta 15 días	13,897	25,599	35,496	43,932	51,162
16 – 30 días	541	966	1,299	1,558	1,755
31 – 60 días	1,315	2,350	3,160	3,789	4,270
61 – 90 días	2,849	5,093	6,847	8,209	9,251
>90 días	27,320	48,837	65,658	78,719	88,718
Reserva requerida total (USD)	45,921	82,845	112,459	136,206	155,156
Castigos del año (write-off, USD)	33,554	61,745	85,528	105,745	123,022
Gasto de provisión del año (USD)	79,475	98,669	115,142	129,492	141,973
Cobertura de reservas / cartera en riesgo	91.1%	91.9%	92.8%	93.8%	94.8%

6 · Balance del Producto

Activos (cartera neta + liquidez) y su financiación (deuda + patrimonio).

Activos					
Cuenta (USD)	2026	2027	2028	2029	2030
Cartera bruta	1,440,092	2,650,006	3,670,710	4,538,430	5,279,902
(-) Reserva para incobrables	(45,921)	(82,845)	(112,459)	(136,206)	(155,156)
Cartera neta	1,394,171	2,567,161	3,558,250	4,402,224	5,124,745
Caja y liquidez	158,410	291,501	403,778	499,227	580,789
Total Activos	1,552,581	2,858,661	3,962,028	4,901,452	5,705,534

Pasivo y patrimonio					
Cuenta (USD)	2026	2027	2028	2029	2030
Deuda senior	776,290	1,429,331	1,040,000	520,000	-
Otra deuda	-	-	941,014	1,930,726	2,852,767
Patrimonio asignado	776,290	1,429,331	1,981,014	2,450,726	2,852,767
Total Pasivo + Patrimonio	1,552,581	2,858,661	3,962,028	4,901,452	5,705,534

7 · Estado de Resultados del Producto

Ingresos, OPEX desglosado e impuesto con compensación de pérdidas.

Cuenta (USD)	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos financieros (interés + comisiones)	420,806	1,176,437	1,812,512	2,351,055	2,809,993
(-) Gastos financieros	(67,537)	(124,352)	(131,414)	(170,161)	(208,082)
Margen financiero neto	353,269	1,052,085	1,681,098	2,180,894	2,601,911
(-) Provisiones por incobrables	(79,475)	(98,669)	(115,142)	(129,492)	(141,973)
Gastos operativos:					
Oficiales de crédito necesarios (nº)	7	13	19	25	29
(-) Personal de campo	(72,338)	(134,342)	(196,346)	(258,350)	(299,686)
(-) Personal back-office y administración	(75,774)	(75,774)	(75,774)	(75,774)	(75,774)
(-) Tecnología y plataforma	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
(-) Adquisición de clientes (CAC)	(60,000)	(61,200)	(62,424)	(63,672)	(64,946)
(-) Formación y capacitación	(20,000)	(10,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)
(-) Overhead asignado de la IMF	(216,014)	(397,501)	(550,606)	(680,764)	(791,985)
(-) Depreciación / amortización CAPEX	-	(1,000)	(2,000)	(3,000)	(4,000)
Total gastos operativos	(474,126)	(709,817)	(925,150)	(1,119,561)	(1,274,391)
Resultado operativo (antes de impuestos)	(200,332)	243,599	640,806	931,842	1,185,547
Impuesto con compensación de pérdidas:					
Pérdidas acumuladas al inicio	-	200,332	-	-	-
Base imponible (Rop – pérdidas acum.)	-	43,267	640,806	931,842	1,185,547
(-) Impuesto sobre la renta	-	(12,980)	(192,242)	(279,553)	(355,664)
Pérdidas acumuladas al cierre	200,332	-	-	-	-
RESULTADO NETO DEL PRODUCTO	(200,332)	230,619	448,564	652,289	829,883

9 · Inversión, Flujo de Caja Libre, VAN y TIR

Retorno para los fondos propios de la IMF (FCFE). Valor de salida por múltiplo P/B.

Inversión inicial						
CAPEX total		50,000				
Capital de trabajo inicial (t0)		159,518				
Inversión inicial total		209,518				

Flujo de caja libre para el accionista (FCFE)						
Concepto (USD)	t0	2026	2027	2028	2029	2030
Resultado neto + amortización	-	(200,332)	231,619	450,564	655,289	833,883
(-) CAPEX	(50,000)	-	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
(-) Inversión en patrimonio de la cartera	(159,518)	(776,290)	(653,040)	(551,684)	(469,712)	(402,041)
(+) Valor de salida (P/B × patrimonio) + capital trabajo	-	-	-	-	-	3,582,839
Flujo de caja libre (FCFE)	(209,518)	(976,623)	(426,421)	(106,119)	180,578	4,009,680
Flujo acumulado	(209,518)	(1,186,141)	(1,612,562)	(1,718,681)	(1,538,104)	2,471,577

Resultados	
Tasa de descuento	10.1%
VAN (USD)	1,075,978
TIR (%)	26.7%
Payback (años)	5

10 · Ratios del Producto					
Rentabilidad, eficiencia, productividad, sostenibilidad y descomposición DuPont.					
Rentabilidad					
Ratio	2026	2027	2028	2029	2030
Rendimiento de cartera (yield)	58.4%	57.5%	57.4%	57.3%	57.2%
ROA del producto	-12.9%	8.1%	11.3%	13.3%	14.5%
ROE del producto	-25.8%	16.1%	22.6%	26.6%	29.1%
Margen neto (RN / ingresos)	-47.6%	19.6%	24.7%	27.7%	29.5%
Eficiencia y productividad					
Ratio	2026	2027	2028	2029	2030
Ratio de eficiencia (OPEX / margen fin.)	134.2%	67.5%	55.0%	51.3%	49.0%
Gastos operativos / cartera	32.9%	26.8%	25.2%	24.7%	24.1%
Clientes por oficial	173	172	163	153	153
Costo por cliente (USD)	391	318	299	293	287
Estructura y sostenibilidad					
Ratio	2026	2027	2028	2029	2030
Apalancamiento (deuda / patrimonio)	1.0x	1.0x	1.0x	1.0x	1.0x
PAR > 30 (%)	3.5%	3.4%	3.3%	3.2%	3.1%
Autosuficiencia operacional (OSS)	67.7%	126.1%	154.7%	165.7%	173.0%
Descomposición DuPont del ROE					Anexo
Componente	2026	2027	2028	2029	2030
Margen neto (RN / ingresos)	-47.6%	19.6%	24.7%	27.7%	29.5%
Rotación de activos (ingresos / activos)	0.3x	0.4x	0.5x	0.5x	0.5x
Multiplicador de capital (activos / patrim.)	2.0x	2.0x	2.0x	2.0x	2.0x
ROE (producto de los tres)	-25.8%	16.1%	22.6%	26.6%	29.1%
Cartera de equilibrio (break-even, USD)		820,096			

VI — Supuestos del Modelo Financiero. Elaboración Propio.

ANEXO VII

Organigrama Simplificado de Financiera FDL

JUNTA DIRECTIVA (8 miembros independientes)

GERENCIA GENERAL — Mae. Ana Elizabeth Campos Figueroa

Dir. Negocios · Dir. Crédito · Dir. Finanzas y Administración · Dir. Operaciones · Dir. Tecnología · Dir. Gestión Integral de Riesgo · Dir. Finanzas Verdes y Desempeño Social

38 oficinas · 727 empleados · 250 oficiales de crédito especializados en los diferentes sectores

Anexo VII — Organigrama de Financiera FDL. Elaboración propia sobre información institucional.

ANEXO VIII

Resumen Rating MicroRate

CALIFICACIÓN: A.ni | PERSPECTIVA: Estable | Fecha: febrero 2026

Moody's Local Nicaragua confirmó a **Financiera FDL, S.A.** la calificación de riesgo **A.ni** para largo plazo y **ML A-2.ni** para corto plazo, con perspectiva **Estable**. La calificación refleja la solidez de su modelo de negocio especializado en microfinanzas, la diversificación de sus fuentes de fondeo, su adecuada posición patrimonial y su capacidad consistente de generación de resultados. Asimismo, reconoce el respaldo de accionistas y fondeadores internacionales con amplia experiencia en el sector.

Fortalezas destacadas: Alta especialización en microfinanzas rurales · Amplia diversificación de fuentes de fondeo · Capitalización sólida (18.6%) por encima de los requerimientos regulatorios · Liquidez adecuada y cobertura de provisiones robusta.

Página 39

Aspectos de atención señalados: Exposición a segmentos de mayor riesgo inherentes al mercado de microfinanzas · Necesidad de mantener una adecuada calidad de cartera y eficiencia operativa · Sensibilidad a variaciones en los costos de fondeo y al entorno económico.

Anexo VIII — Resumen Rating MicroRate (febrero 2026). Fuente: Moody's Local. Informe completo disponible bajo MLNI_Informe-PUBLICO-Financiera-FDL-12022026.

Anexo IX — Uso de Diario de IA

DIARIO DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Producto: Credi-Joven · FINANCIERA FDL

El diario se estructura siguiendo un enfoque de "human-in-the-loop", en el que la IA se emplea como acelerador de procesos de ideación, síntesis y comunicación, mientras que la validación, la contextualización normativa y la decisión final se mantienen como responsabilidad exclusiva del equipo investigador.

2. Fases de uso de la IA en el desarrollo del producto

2.1 Fase de ideación y estructuración conceptual

En la etapa inicial se utilizó un modelo de lenguaje generativo para explorar el espacio de posibles productos financieros orientados a la población objetivo de FDL, antes de converger en el diseño final de Credi-Joven. La IA se empleó como herramienta para generar variaciones sobre atributos de producto, montos, plazos, esquemas de garantía y mecanismos de desembolso, estructurados que incorporaban las restricciones conocidas del negocio. Este uso permitió comprimir significativamente el tiempo de la fase divergente del diseño, sin sustituir el criterio experto necesario para evaluar la viabilidad regulatoria y operativa de cada alternativa, como ocurrió posteriormente con la definición de la tasa de interés y del esquema de garantías de CrediJoven.

2.2 Fase de recopilación y análisis de datos estadísticos

La IA se utilizó de manera complementaria para obtener una primera aproximación a datos estadísticos y socioeconómicos del segmento objetivo de CrediJoven, en jóvenes de 18 a 30 años, hijos de clientes de FDL, vinculados a negocios familiares o emprendimientos propios emergentes en fase exploratoria. Es importante señalar, desde un punto de vista técnico, que esta información fue tratada como hipótesis de trabajo y no como dato validado: los modelos generativos pueden presentar imprecisiones o desactualización en cifras concretas, por lo que todo dato relevante para la toma de decisiones, en particular los parámetros financieros finales del producto, fue posteriormente contrastado con fuentes primarias (estadísticas oficiales del banco central, entidades reguladoras y datos internos aportados por el representante de FDL).

2.3 Fase de diseño y comunicación ejecutiva

La presentación inicial de la propuesta de CrediJoven se elaboró mediante una plataforma de IA orientada al diseño de presentaciones, con el objetivo de obtener un formato visual uniforme, ejecutivo y apto para su discusión. El uso de IA en esta fase se limitó estrictamente a la capa de diseño y estructura visual, incluida la ficha técnica del producto (nombre, segmento, perfil del cliente, destino del crédito, montos, plazo, frecuencia de pago, garantía, tasa y canales de atención); el contenido sustantivo de dicha ficha fue definido previamente por el equipo.

3. Herramientas empleadas y nivel de validación humana

La siguiente tabla 4.1 resume, por fase del trabajo, la herramienta utilizada, su propósito específico y el grado de supervisión humana aplicado sobre sus resultados, como mecanismo de control de calidad y trazabilidad metodológica:

Fase del TFM	Herramienta de IA	Uso específico	Nivel de validación humana
Ideación conceptual	Modelo de lenguaje generativo (chat)	Generación de alternativas de producto, mapas de atributos y comparación de arquetipos de producto financiero	Alta — contraste con criterio del socio de FDL
Investigación de mercado	Asistente de IA con búsqueda web	Obtención preliminar de datos demográficos y socioeconómicos de la población objetivo	Alta — verificación contra fuentes primarias (BCN, INIDE)
Redacción y estilo	Modelo de lenguaje generativo (chat)	Reordenamiento de ideas, mejora de cohesión y coherencia del texto, ajuste de registro académico	Media — revisión de fondo y forma por el equipo
Comunicación ejecutiva	Plataforma de IA para presentaciones	Diseño de presentaciones iniciales uniformes de las propuestas de producto	Media — curaduría de contenido por el equipo

Tabla 1 — Herramientas de IA utilizadas y nivel de validación humana por fase del TFM.

4. Qué usamos, qué descartamos y por qué

4.1 Producto con componente de ahorro (descartado)

Durante el proceso de creación del producto se generó, con apoyo de la IA, una propuesta inicial orientada a un "producto ideal" que incorporaba componentes de ahorro programado como mecanismo de fidelización y mitigación de riesgo, incluso para el segmento joven que finalmente dio origen a CrediJoven. Sin embargo, el contraste con la realidad operativa de FDL evidenció que esta institución no participa en el rubro de captación de depósitos, en cumplimiento de las regulaciones y requisitos legales establecidos por el ente regulador del país. Esta es una limitación de carácter normativo que la IA, al no tener acceso verificado y actualizado al marco legal específico de la institución, no podía identificar de forma autónoma ni ponderar correctamente en su recomendación inicial. La decisión de descartar el componente de ahorro fue, por tanto, una corrección aportada por el equipo a partir del conocimiento regulatorio del sector, lo que llevó a consolidar a Credi-Joven como un producto exclusivamente crediticio, sin componente de captación.

4.2 Modelo Canvas: de la propuesta genérica a la propuesta adaptada

De forma análoga, la primera versión del modelo Canvas generada con apoyo de IA abordaba parámetros generales, aplicables transversalmente a distintas instituciones microfinancieras, pero no reflejaba aspectos clave y particulares de FDL ni del segmento específico de Credi-Joven (hijos de clientes de 18 a 30 años, con negocios familiares o emprendimientos propios emergentes, atendidos mediante sucursal, plataforma digital y asesores móviles). Por esta razón, el Canvas definitivo fue reconstruido incorporando de manera prioritaria los aportes, la experiencia y el conocimiento tácito proporcionados por el representante de FDL, utilizando la versión generada por IA únicamente como estructura de partida y no como contenido final.

5. Decisiones del equipo que la IA no podía tomar

- Selección de Credi-Joven como producto final entre las alternativas generadas: esta decisión requería evaluar la factibilidad institucional, operativa y regulatoria de cada

opción tras el proceso de asesoría, un juicio que depende de información interna y contextual no accesible para el modelo de IA.

- Definición del segmento de mercado de Credi-Joven hijos de clientes de FDL entre 18 y 30 años, con perfil de jóvenes emprendedores vinculados a negocios familiares o emprendimientos propios emergentes y de los parámetros financieros del producto (montos de USD 200 a USD 2.500, plazo de 6 a 12 meses, frecuencia de pago quincenal o mensual con dos cuotas de gracia, garantía de fianza solidaria o aval del padre o madre, y tasa de 66,0% TEA): esta segmentación exige conocimiento específico de la entidad, de su cartera actual y de su apetito de riesgo, elementos que forman parte del conocimiento tácito del equipo y de la contraparte institucional.
- Construcción final del modelo Canvas de Credi-Joven: elaborado en función del conocimiento acumulado sobre la empresa y sobre el producto que se espera ofrecer al mercado, priorizando la coherencia estratégica por encima de la generalización que ofrecía la versión generada por IA.

En conjunto, estas decisiones comparten una característica común desde el punto de vista metodológico: dependen de conocimiento tácito, contextual y regulatorio que no forma parte del conjunto de datos de entrenamiento de un modelo generativo ni puede inferirse de forma fiable a partir de una consulta puntual. Por ello, constituyen el núcleo del valor añadido del equipo investigador dentro del proceso.

6. Verificación y validación de la información generada por IA

Todo contenido factual (cifras macroeconómicas, referencias regulatorias, datos poblacionales) producido con apoyo de IA fue sometido a un proceso de verificación cruzada frente a fuentes primarias antes de su incorporación al documento final del TFM. Este procedimiento responde a una limitación técnica conocida de los modelos de lenguaje generativo: la posibilidad de generar información plausible pero no verificada (fenómeno conocido como "alucinación"), especialmente en datos numéricos recientes o específicos de una institución. En ningún caso se incorporó al trabajo final una cifra o afirmación de origen generativo sin contraste documental.

7. Consideraciones éticas y límites del uso de IA

El equipo empleó la IA como herramienta de apoyo a la productividad y a la calidad de la comunicación, no como sustituto del criterio profesional ni de la responsabilidad académica sobre el contenido del TFM. Se evitó delegar en la IA decisiones con implicaciones regulatorias, financieras o reputacionales para FDL. Asimismo, se preservó la confidencialidad de la información institucional compartida por el representante de FDL, evitando introducir en datos sensibles no autorizados para su tratamiento externo.

8. Conclusiones y aprendizajes

El uso de IA en este hito del TFM confirma un patrón consistente con la literatura sobre adopción de IA generativa en procesos de diseño de producto: su mayor aporte se concentra en las fases de ideación, síntesis, redacción y comunicación visual, mientras que su valor decrece y el riesgo de error aumenta en fases que requieren conocimiento tácito, contexto regulatorio específico y juicio experto. La experiencia del equipo respalda un modelo de trabajo híbrido, en el que la IA actúa como acelerador de procesos cognitivos de bajo riesgo, y el equipo humano conserva de forma explícita el control sobre las decisiones estratégicas, regulatorias y de negocio, tal como se refleja en el diseño final de CrediJoven.