

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA (ULACIT)**

DESARROLLO DE IMPLANTACIÓN DE EMPRESA:

Financiera Atenas
Financiera Atenas

Una opción alternativa

MARTHA JIMÉNEZ ARGUEDAS

PROFESOR GUIA: MBA MAURICIO DURAN ROSS

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE
MASTER EN FINANZAS**

**SAN JOSE, COSTA RICA
NOVIEMBRE DEL 2005**

TABLA DE CONTENIDOS

1. Resumen ejecutivo	4
2. Descripción de la empresa	6
2.1 Actividad principal	6
2.2 Objetivos a corto plazo.	6
2.3 Objetivos a largo plazo	7
2.4 Objetivos de gestión	7
2.5 Equipo de gestión	7
3. Servicios	8
3.1 Descripción de los servicios.....	8
3.1.1 Crédito personal.....	8
3.1.2 Crédito hipotecario	8
3.1.3 Crédito para pequeña empresa.....	8
3.1.4 Crédito para vivienda.....	9
3.1.5 Crédito para vehículo.....	9
3.1.6 Crédito para estudio.....	9
3.1.7 Crédito agropecuario	10
3.2 Beneficios para el usuario- valor del cliente.....	10
3.3 Ventajas comparativas y competitivas	11
3.4 Estado de desarrollo del servicio	11
3.5 Estado de la protección de derechos- patentes o protección de Know-how	11
4. Estudio de mercado	12
4.1 Características de la población.....	12
4.1.1 Estructura socioeconómica	13
4.2 Tamaño y crecimiento del mercado	14
4.2.1 Segmento de mercado a corto y largo plazo y tipología del cliente.....	16
4.3 Desarrollo del mercado en el corto y largo plazo	18
4.4 Análisis de los competidores	20
4.4.1 Otras Financieras	20
4.4.2 Bancos	21
4.4.3 Banco Nacional de Costa Rica.....	21
4.4.4 Banco de Costa Rica.....	22
4.4.5 Banco Popular	23
4.4.6 Prestamistas	23
4.5 Posicionamiento y análisis del entorno	24
5. Estrategia de marketing y plan comercial.	28
6. Sistema de negocio	31
6.1 Organización.....	31
6.2 Organización de los recursos humanos.....	31
6.3 Experiencia del equipo de gestión.....	34
6.4 Plan de operaciones	34
7. Aspectos Jurídicos y Fiscales.....	36

7.1 Forma Jurídica elegida	36
7.2 Trámites y requisitos especiales	37
8. Recursos Financieros	40
8.1 Balance General	40
8.2 Estado de Resultados	41
8.3 Flujo de caja	42
8.4 Financiación del proyecto	43
9. SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	45
10. CONCLUSIONES	47
10. Bibliografía	49
11. Anexos	50

Financiera Atenas

1. Resumen ejecutivo

Financiera Atenas será una institución financiera que se establecerá en Atenas, Alajuela y que se dedicará a otorgar créditos con tasas de interés competitivas en el mercado con el fin de que personas de ingresos medio y medio bajo, con capacidad de pago demostrada, tengan acceso a financiamientos para llevar a cabo sus planes de crecimiento y desarrollo. Además, como actividad paralela, para el largo plazo, se dedicará a atraer nuevos clientes con productos de inversión innovadores que se ajusten a las exigencias del mercado actual, ofreciéndoles seguridad y rentabilidad en sus transacciones.

La falta de conocimientos financieros y la cantidad de requisitos que se establecen en los bancos comerciales para otorgar financiamientos a personas de ingresos medios y medios bajos, acompañado por la falta de agilidad para atender los clientes en el cantón de Atenas ha provocado la necesidad de crear una nueva opción financiera en el cantón.

A lo anterior se puede añadir que existe una población necesitada de financiamientos para desarrollar nuevos productos y mejorar su nivel de vida, lo que se deduce de que existe un 70.6% de la población de Atenas entrevistada que dice estar dispuesta a utilizar una nueva opción de financiamiento en el Cantón y de ellos un 77.3% dice que le gustaría que se le otorgaran más posibilidades de crédito. Además un 60.6% de los encuestados responde que los requisitos que piden los bancos comerciales para solicitud de crédito no se ajustan a sus posibilidades socioeconómicas. De lo que se puede extraer que hay un mercado potencial para el establecimiento de la institución.

La estrategia de marketing de la empresa estará amparada bajo el lema “Cuéntenos su necesidad financiera” con la que los clientes podrán exponer su necesidad de crédito y de acuerdo a sus posibilidades económicas, se le pondrán las condiciones de pago, en cuanto a plazo y cuota a pagar por sus préstamos. Agregado a ello se hará uso del mercadeo directo y de invitaciones personalizadas para actividades mensuales de capacitación.

Las previsiones conservadoras de intereses que se cobrarán dentro del escenario que se considera más realista, indican ingresos por intereses en el primer año de un poco más de ¢ 52.182.000 con un beneficio neto cercano al ¢1.700.000. Al evaluarse el proyecto en el año 3 de operación de la Financiera, se tendría un Valor Actual Neto de ¢ 38.752.273 y una Tasa Interna de Retorno del 319%, que dadas las condiciones conservadoras con que fue realizado el cálculo, se piensa debe ser mayor.

Para los efectos de este proyecto se tiene que los socios fundadores realizarán un aporte de capital de ochocientos treinta y siete millones de colones, suma que solicita la SUGEF para realizar supervisión sobre la financiera, que aunque iniciará labores sin realizar intermediación se propone para el largo plazo.

Ahora bien, la generación de efectivo se vislumbra de forma tan positiva a partir del segundo año, que como proyecto de crecimiento para los inversionistas, se está pensando en realizar intermediación financiera y en disminuir las tasas de interés para beneficiar a los clientes. Esto generará un mayor valor a las sumas invertidas en el proyecto y forma parte de los objetivos de crecimiento a largo plazo.

Debe indicarse que el equipo directivo tiene experiencia en el manejo de proyectos financieros y ha estado al frente de estrategias de mercadeo directo.

Sin embargo, en este proyecto se tienen varios factores críticos de éxito como lo son la dependencia de tasas de interés internacionales, pues si estas se disparan pueden verse afectados los créditos y por ende se solicitarán menos. Además, si se diera alguna quiebra de alguna institución financiera afectaría el desempeño de la misma por la falta de confianza que queda entre los clientes ante una situación como la descrita.

2. Descripción de la empresa

2.1 Actividad principal



Institución financiera dedicada a otorgar créditos con tasas de interés competitivas en el mercado con el fin de que personas de ingresos medio y medio bajo, con capacidad de pago demostrada, tengan acceso a financiamientos para llevar a cabo sus planes de crecimiento y desarrollo. Además, como actividad paralela, para el largo plazo, se dedicará a atraer nuevos clientes con productos de inversión innovadores que se ajusten a las exigencias del mercado actual, ofreciéndoles seguridad y rentabilidad en sus transacciones. La financiera ofrecerá a la clase trabajadora una nueva opción para mejorar su calidad de vida, ampliando o cambiando sus posibilidades de desarrollo de una forma ágil, segura y en tiempos cortos. Se centrará en satisfacer las necesidades de clientes que no tienen acceso a la banca y se presenta en el pueblo de Atenas como la primer institución dedicada a este tipo de servicio. Se tratará a los clientes de una forma personalizada y se capacitará e informará al público en general sobre las actividades financieras que se llevan a cabo con el fin de que sean ellos quienes puedan dar su propio criterio y tomar sus decisiones de financiamiento e inversión. Se resolverán las solicitudes de una manera rápida y eficaz, de forma tal que si las personas no cumplen con los requisitos exigidos, puedan buscar en otras fuentes y si cumplen con los mismos, puedan hacer uso del financiamiento de forma inmediata y con ello no pierdan las oportunidades de desarrollo.

2.2 Objetivos a corto plazo.

- Cubrir las necesidades de préstamos para personas que no tienen acceso a créditos en la banca privada o nacionalizada.
- Facilitar los trámites de otorgamiento de créditos y disminuir el plazo de resolución de los mismos.
- Dar a los clientes capacitación financiera y trato personalizado.
- Ofrecer a los clientes un buen servicio, en cuanto al trato, agilidad y eficiencia en la atención.

- Dar seguimiento al objetivo que persiguen los créditos, para garantizarse la devolución de los mismos.

2.3 Objetivos a largo plazo

- Ofrecer el servicio de captación mediante la implantación de productos financieros innovadores, según las preferencias de los clientes.
- Mantenerse como una financiera innovadora en servicios financieros.
- Dar un servicio ágil y especializado, el cual posteriormente permita constituir un grupo financiero.
- Mantener tasas de interés que permitan garantizar seguras y rentables las inversiones en dólares y colones.

2.4 Objetivos de gestión

- Contar con una plataforma tecnológica suficiente y eficiente, desarrollada especialmente para el negocio, con la cual se pueda atender al público de una manera ágil y especializada.
- Contratar personal especializado en cada campo, con el propósito de que resuelvan de forma rápida cada evento que se les presente.
- Dar al personal toda la capacitación necesaria para que se mantenga actualizado con respecto a todos los productos financieros innovadores.

2.5 Equipo de gestión

Se contará con una Junta Directiva, compuesta con personas especialistas en asuntos financieros, además se contará con un equipo administrativo especializado en el área de administración de negocios y finanzas, con estudios universitarios en esas materias y con maestrías en las mismas, también se contará con servicios externos en mercadeo, leyes, y materia de avalúos.

3. Servicios

3.1 Descripción de los servicios

Se ofrecerán créditos para personas de estratos medios y medios bajos, tanto dólares como en colones, entre los que podemos citar:

3.1.1 Crédito personal



Servicio orientado básicamente para trabajadores o personas que no tienen acceso a la banca formal, cuyos ingresos netos se encuentren entre el rango de setenta y cinco mil y doscientos cincuenta mil colones. El cliente puede utilizarla para cualquier propósito.

3.1.2 Crédito hipotecario



Destinado para aquellas personas que tengan posibilidades de ofrecer garantías hipotecarias a cambio de liquidez en forma rápida y oportuna. Está destinado para aquellos clientes en los cuales la resolución del crédito y los requisitos del mismo sean determinantes en el negocio y se minimizan los requerimientos y largos trámites de la banca tradicional.

3.1.3 Crédito para pequeña empresa



Se ofrecerá para pequeños empresarios o personas que se dedican a trabajar en lo propio y no dependen directamente de un patrono, sino que tienen sus propios trabajos técnicos o empíricos y necesitan inyectar un poco de capital en sus proyectos, ya sea como capital de trabajo o desarrollo de sus proyectos y planes comerciales.

3.1.4 Crédito para vivienda



Se ofrecerá para aquellas familias o personas emprendedoras que velan por sus hijos, que tengan un lote y necesitan construir su vivienda, o bien necesitan dinero para compra del mismo. Se trabajará bajo la modalidad de crédito hipotecario y se estudiarán solicitudes para todo tipo de personas.

3.1.5 Crédito para vehículo



Tendrá opción para optar a este tipo de crédito cualquier persona que desee un financiamiento para compra de auto, ya sea para uso personal, para utilizarlo en sus labores diarias o bien para utilizarlo para transporte público.

3.1.6 Crédito para estudio



Este tipo de crédito está hecho, pensando en los padres que se ven en dificultades a la hora de ayudar a sus hijos en los estudios, será para compra de computadoras, líneas de crédito para pagar mensualidades, cuatrimestres o semestres de los colegios o universidades, para compra de libros, uniformes o útiles escolares. Se estudiarán posibilidades de pago de los clientes y con respecto a ello se darán los créditos.

3.1.7 Crédito agropecuario



Opción para todas aquellas personas que se dedican a la agricultura y necesitan financiamiento para poder llevar a cabo sus cultivos o preparar los terrenos, comprar las semillas, fertilizantes y todos aquellos productos que se necesiten para tener el producto terminado.

3.2 Beneficios para el usuario- valor del cliente

Como se ha mencionado a lo largo de esta introducción, la Financiera Atenas está hecha pensando en la satisfacción del cliente y ayudando a aquellos que no tienen el fácil acceso a la banca comercial por una u otra razón. En esta oportunidad se está atendiendo la necesidad de aquellos atenienses que no pueden mejorar su nivel de vida porque no cumplen con los requisitos que exige la banca comercial, ya sea por trámites burocráticos o bien porque el nivel de ingresos no llega a los exigidos por la banca. Además se ampliarán las posibilidades de financiamiento e inversión de aquellos atenienses que pueden comparar las tasas de interés que se ofrecen y los servicios innovadores de inversiones. Se dará capacitación personalizada para aquellos agricultores y personas que desconocen por completo los servicios financieros que existen y que ellos pueden utilizar para mejorar su nivel de vida y aumentar sus posibilidades de desarrollo.

3.3 Ventajas comparativas y competitivas

Al estar administrado por personas que han vivido en Atenas toda la vida, se tiene un amplio conocimiento de los clientes y de sus necesidades.

Además, no existe en el pueblo de Atenas ninguna institución especializada en asuntos financieros a excepción de los bancos Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica y Banco Popular, en su lugar existen personas particulares que otorgan préstamos a tasas de interés muy elevadas y con garantías y plazos que muchas veces los clientes no pueden cumplir. Financiera Atenas entraría a competir con estas personas, quienes ofrecen créditos hasta el 3% y 4% mensual, tasas de interés que algunos clientes pagan por la necesidad de financiamiento y el difícil acceso que tienen a la banca por sus trámites burocráticos y porque muchas veces la cantidad de dinero que necesitan financiarse son muy bajos y la banca tiene un tope en el mínimo para préstamos.

3.4 Estado de desarrollo del servicio

Los servicios financieros son soluciones que se le presentan a los clientes de una forma ya terminada o establecida, o sea que en el momento en que están listos para ofrecerse a los clientes son servicios que ya cuentan con los permisos y revisiones necesarios para ser consumidos.

En el caso de los bancos tienen claro y definido el servicio que brindan a los clientes, sin embargo, Financiera Atenas viene a cubrir las necesidades de clientes insatisfechos con la banca comercial o que tienen falta de conocimientos de los servicios que ofrece la banca.

Para ofrecer los créditos a los clientes, se hará un prospecto en el cual se explican todos los requisitos y trámites necesarios para optar a un financiamiento y se les explicará a los solicitantes.

3.5 Estado de la protección de derechos- patentes o protección de Know-how

Los servicios financieros se encuentran en el ambiente y es deber de cada institución financiera ofrecerlos a sus clientes de la mejor forma, por lo tanto no existe un derecho definido sobre ninguno, lo único que se necesita es la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras para que tanto clientes como dueños de las instituciones revisen como están sus transacciones y si van por un buen camino.

4. Estudio de mercado

4.1 Características de la población



Para iniciar con este estudio, es fundamental en primer lugar conocer la población que se localiza en la zona en mención, ya que esto permite establecer criterios acerca del tamaño del mercado y la tendencia de crecimiento poblacional.

A continuación se mencionan aspectos y características que posee la comunidad de Atenas:

Atenas es el cantón número 5 de la provincia de Alajuela, localizado en el sector noroccidental del Valle Central con una extensión de 127.3 kilómetros cuadrados.

Sus límites son: al norte con Palmeres y Naranjo, al este con Grecia y el cantón central de la provincia de Alajuela, al oeste con San Mateo, Orotina y San Ramón, al sur con el Río Grande de Tárcoles que lo separa de los cantones de Turrubares y Mora.

La población por sexo y zona urbana o rural, se encuentra descrita en la siguiente tabla:

TABLA N° 1
POBLACION TOTAL DE ATENAS
SEGUN: PROVINCIA, CANTON Y DISTRITO

CANTON	TOTAL			URBANO			RURAL		
	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres
ATENAS	22.479	11.357	11.122	6.198	2.995	3.203	16.281	8.362	7.919
Atenas	7.182	3.491	3.691	6.198	2.995	3.203	984	496	488
Jesús	3.598	1.862	1.736	-	-	-	3.598	1.862	1.736
Mercedes	2.691	1.401	1.290	-	-	-	2.691	1.401	1.290
San Isidro	2.496	1.283	1.213	-	-	-	2.496	1.283	1.213
Concepción	3.048	1.557	1.491	-	-	-	3.048	1.557	1.491
San José	1.794	920	874	-	-	-	1.794	920	874
Santa Eulalia	1.670	843	827	-	-	-	1.670	843	827

Fuente: Cuadro N° 1 Población Total por zona y sexo, Censo de población 2000. INEC

Como se aprecia en la tabla N° 1, la población de Atenas según el Censo de población, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos para el año 2000 es de 22.479 habitantes de los cuales 11.357 son hombres lo que equivale al 50.52% y 11.122 son mujeres lo que equivale al 49.48%. Además, el cantón de Atenas es predominantemente de carácter rural porque el 72.43% de la población habita en esa zona, mientras el 27.57% lo hace en la zona urbana. Cabe destacar que el distrito de Atenas es el que posee la mayor cantidad de población y es en ese distrito que se ubicará la Financiera, pues en el centro urbano es donde se encuentran la mayoría de la infraestructura de servicios, industria y comercio.

4.1.1 Estructura socioeconómica

La agricultura representa una de las principales fuentes de empleo en las zonas rurales y semi urbanas del cantón de Atenas. En esta rama se encuentran medianos y pequeños productores; generando empleo como peones ocasionales a un sector de la población. Aunque la agricultura se ha venido desarrollando en forma tradicional con mano de obra familiar. Muchas veces este sector de la población necesita financiamiento para sus cultivos, pero las cantidades que necesitan son menores a los mínimos prestados por los bancos, además no tienen personas asalariadas que les puedan servir como fiadores, ni conocen mucho acerca de todos los trámites que deben realizar para que se les otorgue un crédito en la banca comercial tradicional, entonces dejan escapar las oportunidades de crecer por esa falta de financiamiento. Aquí se presenta una oportunidad para la que la financiera Atenas preste sus servicios.

Existe un grupo considerable de personas que laboran fuera del cantón, situación que caracteriza a Atenas como ciudad dormitorio. Este aspecto se corrobora al incrementarse la salida del número de usuarios de buses en horas tempranas de la mañana y el regreso de dichos usuarios en horas pico y parte de la noche. Este número de personas que trabajan fuera del cantón, tienen acceso a otras fuentes de financiamiento, sin embargo, se pueden ofrecer créditos que les permitan crear sus pequeñas empresas en el cantón, y con ello no tener que viajar fuera del cantón.

En Atenas existen otras fuentes de empleo; como las pequeñas y medianas empresas; además los establecimientos comerciales y gubernamentales, las cuales han generado ingresos de sostenibilidad a familias atenienses, principalmente para el distrito central.

Entre las empresas o patronos con mayor concentración de trabajadores, se encuentran:

Granja Avícola Ricura

Escuela Centroamericana de Ganadería

Coope-transatenas

Beneficio Rolando Rojas

Coopeatenas

Empleados públicos, como por ejemplo el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud, Acueductos y Alcantarillados.

Caja Costarricense de Seguro Social

Entre el año 2002 y 2005 han surgido algunas empresas y establecimientos comerciales, como supermercados, maniceras e industrias panificadoras. Sin embargo, en el mes de marzo del año 2004 cerró sus puertas una de las principales fuentes de empleo del catón, la Maquila Chass Todd Internacional, dejando sin trabajo a 550 empleados. Así mismo; algunos factores, como la afluencia considerable de inmigrantes centroamericanos al cantón, el desplazamiento de mano de obra, el costo de la vida, la demanda de trabajo, así como los grupos de población desocupadas que han aumentado por diferentes razones, caracterizan la socio economía del área. Retomando el área de la agricultura como se mencionó anteriormente, ésta se ha venido desarrollando en forma tradicional con mano de obra familiar. De acuerdo con datos suministrados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, productos como: el café, el mango, la naranja, la caña de azúcar, ocupan un papel importante en la economía del cantón, generando empleos, exportación de algunos productos a otros países y promoviendo la organización de los grupos productores como: Cooperativa de Productores de Café (Coopeatenas R.L.) y Asociación de Productores de la Fruta (ADEFA).

También se da la formación de grupos a nivel de las comunidades en las ramas agropecuarias, con el fin de obtener asistencia técnica, están por ejemplo: los criadores de ganado de engorde, los productores de frijol, los productores de miel de abeja, aves, cerdos, etc.

4.2 Tamaño y crecimiento del mercado

Por el tipo de servicios que brinda una financiera, es importante estudiar a personas con edades entre los veinticinco y sesenta y cuatro años, debido a que es en esas edades que se necesita financiamiento para crear nuevos proyectos o es la edad en que piensa en invertir para ver crecer su

capital para el futuro. Por ese motivo es importante citar la población ubicada en esas edades, mediante la siguiente tabla:

Tabla N° 2
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN DE ATENAS
SEGÚN GRUPOS DE EDAD

DISTRITO	GRUPOS DE EDAD				TOTAL/Dist
	25-39 años	40-49 años	50-59 años	60-64 años	
Atenas	1,096	895	599	236	2,826
Jesús	574	439	298	110	1,421
Mercedes	397	306	199	56	958
San Isidro	400	264	201	56	921
Concepción	484	374	252	59	1,169
San José	270	182	139	58	649
Santa Eulalia	282	182	122	47	633
TOTAL EDAD	3,503	2,642	1,810	622	8,577

Fuente: Cuadro N° 5, población total por grupos de edad, Censo de Población, 2000. INEC



Según los datos obtenidos en el Censo de Población 2000, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se muestra en la tabla N° 2, que para el mercado meta, la población de Atenas se concentra en mayor cantidad entre los 25 a 49 años, edades que indican unos clientes relativamente jóvenes para el negocio, lo que hace prever que esta población demandará los servicios de la financiera aún a mediano y largo plazo.

El Centro Centroamericano de Población realizó una proyección de crecimiento para el cantón de Atenas en el año 2003, la cual se muestra a continuación:

TABLA N° 3
PROYECCION DE CRECIMIENTO POBLACIONAL DEL
CANTON DE ATENAS POR DISTRITOS

Distrito	2003	2010	2015	2020
Atenas	7,716	9,020	9,550	10,668
Jesús	3,781	3,976	4,020	4,767
Mercedes	2,781	3,562	3,846	3,926
San Isidro	2,625	2,801	2,838	3,271
Concepción	3,197	3,440	3,513	4,302
San José	1,864	1,701	1,639	2,136
Santa Eulalia	1,779	2,289	2,462	2,493
TOTAL	23,743	26,789	27,868	31,563

Fuente: Centro Centroamericano de Población, 2003 Actualización del IX Censo de Población, INEC

Se aprecia en la tabla N° 3, que el crecimiento de la cantidad de población del cantón de Atenas en los próximos 15 años, será moderado. Ello por cuanto el cantón presenta pérdidas anuales de habitantes que migran hacia zonas con mayor cantidad de fuentes de empleo, y que en la actualidad, no es un cantón meramente agrícola generador de empleo si se compara con otros de la provincia de Alajuela, como lo son Grecia o San Carlos. Por ello se presenta una oportunidad para la financiera, al ofrecer dinero para que trabajadores creen sus propios negocios y desarrollen nuevos proyectos que puedan generar empleo para el cantón y pueda mostrar un mayor desarrollo y por ende un mejor nivel de vida.

4.2.1 Segmento de mercado a corto y largo plazo y tipología del cliente

Según los datos obtenidos en una encuesta realizada en el cantón, para determinar el tamaño del mercado meta, se pueden mencionar los siguientes resultados de interés:

- De 544 personas encuestadas (muestra representativa de la población total del cantón de Atenas con un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 8%) un 70.6% de la población de Atenas estaría dispuesto a utilizar una nueva financiera como opción de financiamiento para sus negocios o necesidades financieras.

- Del 70.6% que estarían dispuestos a utilizar una nueva financiera el 77.3% dice que le gustaría tener más opciones de crédito
- Al analizar los grupos de edades de las personas que estarían dispuestos a utilizar la financiera se observa que un 53.2% se encuentra en edades comprendidas entre los 25 y los 39 años; un 25.1% en edades entre los 40 y 49 años; un 16.5% entre los 50 y 59 años y el restante 5.1% con edades entre los 60 y 64 años.
- Con respecto a los niveles de ingreso los resultados son que un 21.2% tiene un nivel de ingreso menor a cien mil colones; un 26.4% recibe un ingreso entre cien y ciento cincuenta mil colones; un 19.1% entre ciento cincuenta mil y doscientos mil colones; un 8.9% recibe un salario entre doscientos y doscientos cincuenta mil colones; el 11.8% recibe entre doscientos cincuenta y trescientos mil colones; el 3.3% de los entrevistados posee un ingreso entre trescientos y trescientos cincuenta mil colones y el 9.4% gana más de trescientos cincuenta mil colones.
- El 49.6% de los entrevistados piensan que el servicio que ofrece la banca comercial en el cantón no es ágil ni efectivo.
- Además el 68.5% de los encuestados dice que la banca comercial no es efectiva para todo tipo de crédito.
- Por último cuando se tiene un 34.8% de encuestados que trabajan en lo propio y un 65.2% son asalariados.

Con estos datos se puede indicar el perfil de cliente que pretende satisfacer la Financiera Atenas:

- Personas dispuestas a probar nuevas opciones de servicios financieros.
- Mayoritariamente las personas entre veinticinco y treinta y nueve años.
- Proporcionalmente con niveles de ingreso entre cien y doscientos mil colones.
- Indiferentemente asalariados que personas que trabajen en lo propio, con diferentes requisitos.

Como puede observarse hay segmentos del mercado que pueden atacarse en el largo plazo y que se refieren a personas que piensan que el servicio que da la banca en el cantón no es ágil y efectivo. En igual forma, se puede atacar el segmento que piensa que la banca comercial no es efectiva otorgando todo tipo de crédito.

4.3 Desarrollo del mercado en el corto y largo plazo

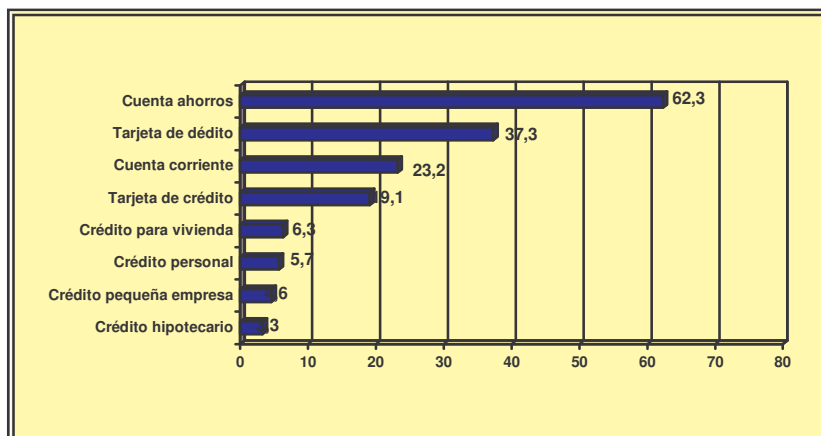
En la encuesta realizada entre los habitantes del cantón de Atenas para el presente trabajo se tienen los siguientes resultados:

A la pregunta si conoce todos los servicios que otorga la banca comercial en el cantón, se tiene que el 57.3% de los entrevistados dice no conocer todos los servicios que le otorga la banca. Por lo tanto existe un mercado potencial por atender, el cual se puede atraer como posibles clientes si se les visita y explica los servicios que existen y los beneficios que lograrían al utilizar todos los instrumentos financieros que se les ofrece.

Además en la pregunta que si se necesita capacitación en materia financiera y bancaria un 79.6% de los entrevistados responde que si necesitan que le capaciten. Situación que permite a la nueva financiera dar ese servicio y atraer todo ese segmento del mercado que se encuentra sin cobertura.

A la pregunta qué tipo de servicios utiliza de la banca comercial en el cantón las menciones principales fueron la cuenta de ahorros y tarjeta de débito. Los créditos son mencionados por un 19.9% de los encuestados (Gráfico No. 1).

Gráfico No.1
Servicios utilizados en la Banca

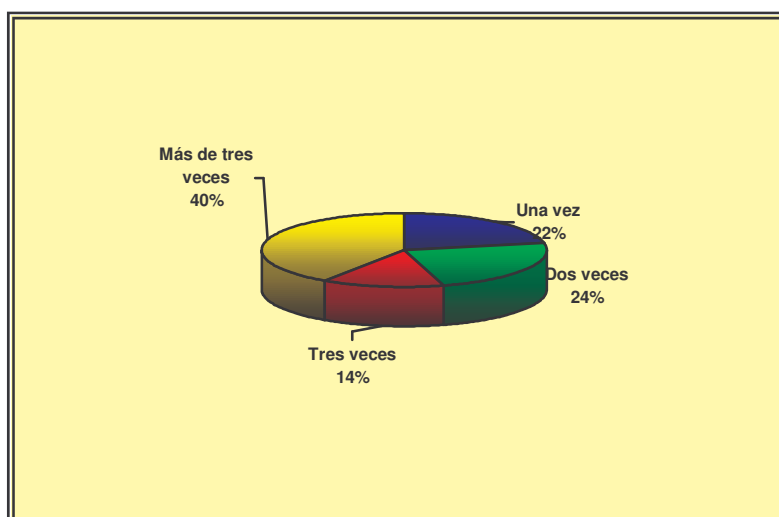


Fuente: Encuesta

Además al consultar a los entrevistados que si los requisitos que solicitan los bancos para otorgar créditos se ajustan a sus posibilidades socioeconómicas, el 61.6 % de los encuestados responde que no se ajustan, por lo tanto el porcentaje de créditos es tan bajo. Es una buena oportunidad para la financiera, si ésta como se mencionó anteriormente se especializa en otorgar créditos a personas que tengan ingresos entre cien y doscientos mil colones, pues estas personas no están satisfechas con los servicios en este aspecto ofrecidos por los bancos del cantón.

Es importante citar que el 40.7% de los encuestados utiliza los servicios bancarios más de tres veces a la semana; el 23.6% los utiliza dos veces; el 21.9% los utiliza una vez y el 13.9% los utiliza tres veces a la semana, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 2
Frecuencia mensual de uso de la Banca

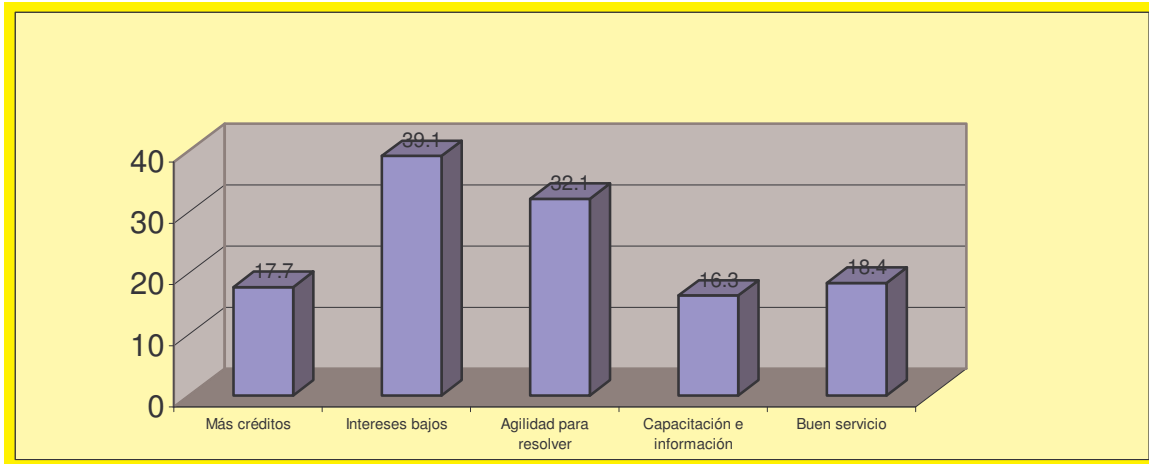


Fuente: encuesta

Lo que quiere decir que aún existiendo un 57.3% de personas que no conoce todos los servicios en la banca comercial y un 49.6% de personas que piensan que el servicio brindado por los bancos del cantón no es ágil ni efectivo siempre son utilizados de gran forma por los habitantes en el pueblo, lo que garantiza que si se da un servicio ágil y eficiente siempre van a contar con una amplia clientela.

Gráfico No. 3

Aspectos importantes que debe ofrecer una financiera



Fuente: Encuesta

Cuando se pregunta a los entrevistados qué aspectos consideran necesarios que debe ofrecer una financiera, se tienen los siguientes resultados, como se muestran en el gráfico N° 3 un 17.7% de los entrevistados pide que se le otorguen más créditos, el 39.1% dice que los intereses deben ser bajos, un 32.1% necesitan que la financiera tenga agilidad para resolver trámites y préstamos y un 18.4% desean un buen servicio.

4.4 Análisis de los competidores

4.4.1 Otras Financieras

En el país se encuentran laborando varias financieras fiscalizadas por la SUGEF, ellas se mencionarán a continuación:

- Compañía Financiera de Londres Ltda..
- Corporación Financiera Miravalles S.A.
- Corporación Interamericana para el Financiamiento de Infraestructura (CIFI) S.A.
- Financiera Acobo S.A.
- Financiera Cafsa S.A.
- Financiera Comeca S.A.
- Financiera Desyfin S.A.
- Financiera Multivalores S.A.
- La Unión Financiera Aduanera S.A.

Dichas financieras representan una competencia indirecta debido a que no se encuentran laborando en el cantón, sin embargo se citan en este trabajo pues ellas brindan los servicios que la financiera Atenas ofrecería, pero sin embargo, no están ubicadas en el cantón y para el segmento de mercado a que se quiere dirigir la creación de una nueva financiera es muy importante la ubicación y el acceso que puedan tener a ella. Por lo tanto, en cuanto a ubicación, no representan una amenaza para nuestra financiera. Sin embargo se cita en el trabajo porque como se mencionó en el capítulo anterior en Atenas existen muchas personas que viajan a trabajar a otras provincias y al estar cerca de otras financieras pueden tener oportunidad de utilizar los servicios que ellas brindan.

Ventajas: Son financieras ampliamente posicionadas en el mercado, con una cartera de clientes establecida. Brindan muchos servicios a los clientes y constantemente están innovando en sus productos financieros. Tienen amplia cobertura en los medios de prensa y televisivos.

Desventajas: No se encuentran ubicadas en el cantón. No han atacado el segmento de mercado formado por los habitantes de Atenas.

4.4.2 Bancos

En el cantón de Atenas como se mencionó anteriormente no existe ninguna financiera, establecida como tal, sin embargo, están ubicados en el cantón, el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco de Costa Rica y el Banco Popular que se pueden ver como competidores directos, sin embargo, como se ha dicho en otras ocasiones, para tener acceso a créditos en los bancos, existen muchos trámites y mucha burocracia a la hora de ofrecer los servicios.

4.4.3 Banco Nacional de Costa Rica



Dicho Banco se encuentra ubicado en el distrito central Atenas. Maneja una cartera de crédito de aproximadamente 6.000 clientes registrados, divididos entre los diferentes servicios que prestan, como por ejemplo cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a plazo, banca de desarrollo, fondos de inversión, créditos, que según entrevista realizada al Licenciado Ronald Elizondo, Gerente de la sucursal, se da todo tipo de crédito y no existe una reglamentación para un mínimo que se pueda prestar, sin embargo, para montos menores de doscientos mil colones, recomiendan a los clientes tarjetas de crédito, por la facilidad en los

trámites, pero a los clientes no les gusta mucho la tarjeta por los altos intereses y porque no saben bien cómo usarla, manifiesta.

Además comenta el Licenciado Elizondo, que manejan una colocación de seis mil millones en créditos y una captación de veinte millones anuales. Es la quinta oficina en cuanto a rentabilidad se refiere a nivel de la provincia de Alajuela, calificada por las oficinas centrales del banco.

Ante la pregunta a dicho gerente sobre el tiempo de respuesta a los créditos una vez que todos los requisitos se cumplan, ofreció la siguiente información: crédito personal cinco días, crédito hipotecario doce días, tarjeta de crédito cinco días.

Ventajas: Completamente posicionado en el mercado. Banco de muy alto prestigio a nivel nacional. Amplia gama de servicios y facilidades para los clientes.

Desventajas: Existen muchas quejas por el mal servicio, sobre todo porque son muy lentos en las ventanillas de atención al cliente y áreas de las cajas; para otorgar los créditos tienen muchos requisitos y “burocracia”, como le llama la gente, pues se necesitan de muchos departamentos para tomar la decisión final.

4.4.4 Banco de Costa Rica



Según entrevista realizada al señor Franklin Elizondo, ejecutivo de cartera de crédito de la sucursal del Banco de Costa Rica en Atenas, se recopiló la siguiente información: se atiende en promedio un número de dos mil quinientos clientes, repartidos entre los servicios que el banco brinda, como cuentas de ahorros, cuentas corrientes, fondos de inversión, cartas de crédito, certificados de depósito a plazo, banca electrónica, créditos; en este rubro se maneja una cartera de créditos de dos mil novecientos millones de colones aproximadamente. Este banco tiene una restricción a la hora de ceder créditos, pues tiene un tope mínimo de \$1.000 (mil dólares) y en esta agencia no tienen cartera de crédito para el sector agropecuario.

Ventajas: Reconocimiento a nivel nacional, respaldo, publicidad en todos los medios de difusión masiva, están posicionados en el cantón.

Desventajas: Tope mínimos para créditos. Muchos requisitos para otorgar créditos. Algunas carteras de créditos no son atendidas por este banco.

4.4.5 Banco Popular



Este banco abrió una ventanilla para servicio al público, hace dos meses en el cantón, por ahora se dedican a atender sobre todo personas con cuentas de ahorros y tarjetas de débito.

Ventajas: Tienen el reconocimiento de ser el banco de los trabajadores, próximamente ofrecerá todos los servicios que brindan sus oficinas centrales. Tienen amplio reconocimiento.

Desventajas: Las personas se quejan de que no tienen espacio para realizar sus transacciones. Falta seguridad debido a que deben hacer fila fuera del establecimiento, al aire libre. Falta parqueo. No tiene cajero automático.

4.4.6 Prestamistas



Se puede citar como competencia directa, un grupo de personas que se dedican a prestar dinero a tasas de interés muy elevadas, cada uno de ellos realizan préstamos personales con sus propios requisitos. No se tienen datos exactos porque es un mercado que no está fiscalizado y se puede decir que funciona como un tipo de “mercado negro” en cuanto a préstamos se refiere, pero en el cantón se habla de que es un mercado muy rentable y que se mueven cantidades grandes de dinero. Ante esta situación se tendría una ventaja competitiva, pues la financiera otorgará créditos con tasas de interés más bajas que esas personas y se dará un servicio más seguro y ágil, cubriendo las necesidades de esos clientes insatisfechos por la banca comercial.



Entre las personas arriba mencionadas se pueden citar las siguientes:

Jorge Agüero Araya, Rodolfo Arce Sánchez, Reyes Villegas Sibaja, Luis Dossier Espinoza, Luz Dossier Espinoza, Amado Barrantes Castillo, Víctor Manuel Vargas Campos, Víctor Julio Arias Aguilar, Mercedes Arias Aguilar, Todos ellos “prestan” dinero al 3% mensual en colones. A la lista se agregan: Oscar González Monge, Urbano Arce Fernández, Hernán Gómez González, Freddy Morera Rodríguez, quienes “alquilan” el dinero al 4% mensual en colones y por último la señora Flor del Carmen Rojas González otorga sus créditos al 6% mensual en colones.

Ventajas: Como prestamistas para pequeñas cantidades de dinero sin muchos trámites, se encuentran solos en el cantón. Cobran las tasas de interés que quieran porque no están fiscalizadas.

Desventajas: Cobran tasas de interés muy elevadas. No poseen ningún respaldo. No dan garantía ni seguridad a los clientes.

4.5 Posicionamiento y análisis del entorno

La población de Atenas es de un poco más 22.500 habitantes. Sin embargo, en el cantón central el cual es clasificado como urbano habitan 16.680 personas que representan un 72.43% del total, quienes estarían cubiertos por los servicios de la financiera. Situación que es muy importante, pues no tendrían que viajar los ejecutivos largas distancias para visitar clientes.

Distritos como Río Grande y Barrio Jesús se encuentran muy cerca y poseen un número considerablemente importante de posibles clientes.

Además, por la ubicación del cantón de Atenas, puede atender los habitantes de Palmares, Grecia, San Mateo y Orotina que se encuentran muy cerca de Atenas y no existen financieras en sus cantones.

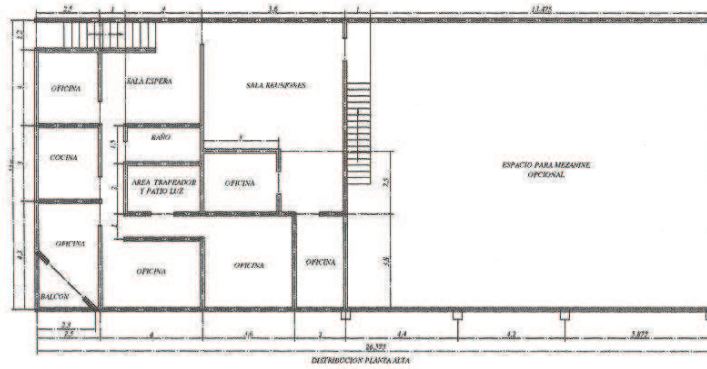


Se tiene un edificio propio, el cual está ubicado en un punto estratégico para la financiera, debido a que está en el cantón central, donde se ubica la mayor parte de la población ateniense.

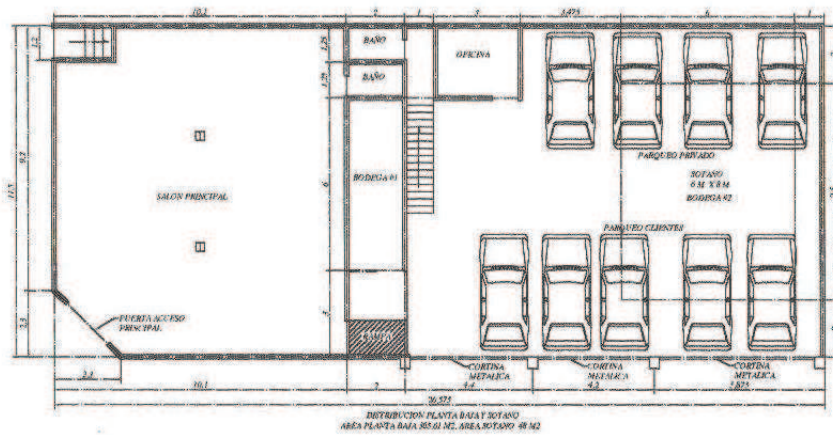


Este edificio tiene más de 1.000 m² de construcción en dos plantas por lo que se piensa utilizar la primera planta como cubículos de atención al cliente y cajas. En la segunda planta se utilizará para tener las oficinas administrativas de la financiera. Tiene un área de parqueo bajo techo, lo cual se ofrecerá como beneficio a los clientes. Como se muestra en los siguientes diagramas:

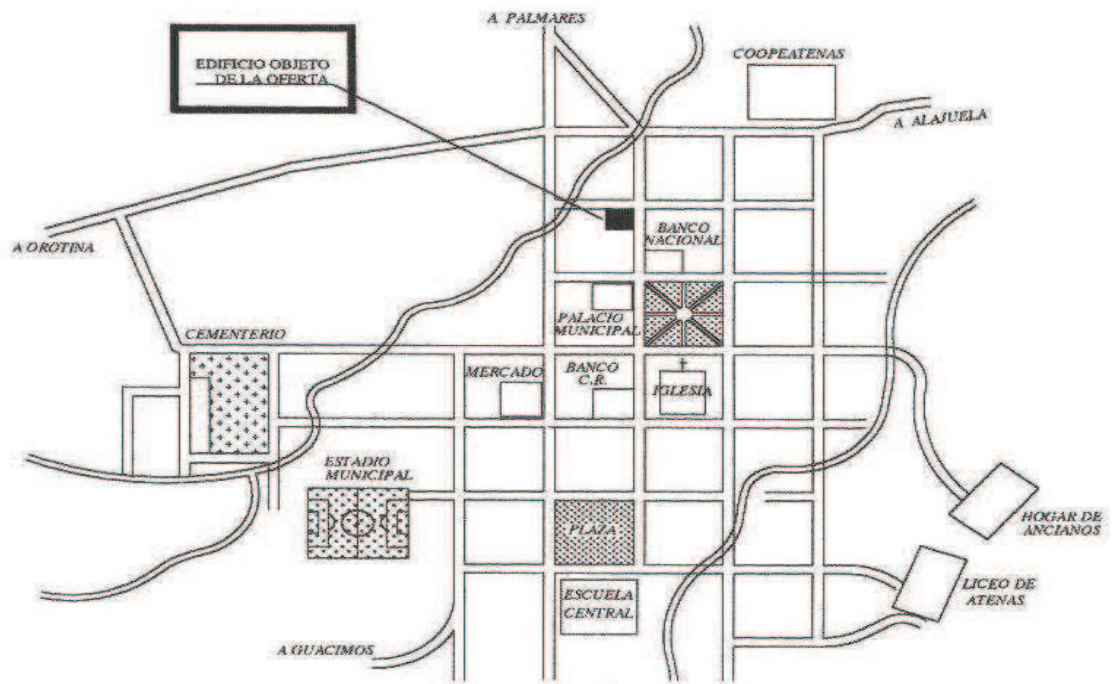
Planta alta: Edificio Financiera Atenas



Planta Baja: Edificio Financiera Atenas



Como se puede observar en la imagen siguiente, la gran ventaja que tiene esta propiedad es que se encuentra sobre la carretera principal, donde se encuentra la entrada a Atenas y a 200 metros de los bancos comerciales que existen en el cantón; además está a 300 metros de la parada de buses hacia los barrios y está ubicada en el área de comercio de Atenas, donde se encuentran supermercados y tiendas, lugares visitados por todos los habitantes al menos una vez a la semana.



5. Estrategia de marketing y plan comercial.

5.1 Estrategia de marketing

Establecer convenios con las empresas ubicadas en el cantón para otorgar préstamos a sus empleados para los cuales se darán algunas facilidades como por ejemplo rebajar las cuotas mensuales del salario. Además se enviará al personal de la financiera a las empresas para dar charlas sobre servicios, innovaciones financieras y beneficios que otorga la financiera.

Se realizará una actividad cultural en las instalaciones una vez al mes en la cual se exhibirán artículos elaborados por los atenienses mediante el financiamiento que se les otorgó y se invitarán a las personas que tenemos en el perfil del cliente para que disfruten de la exposición y para que conozcan la forma de trabajar la Financiera y en el lugar se les ofrecerán los servicios que otorga la financiera.

Para dichas actividades se espera invitar a unas trescientas personas por evento, a través de una carta personalizada en la que se le da una hora y fecha y tipo de exposición o actividad que se llevará a cabo. De las mismas se espera tener una visita de cien clientes y obtener de ellos cincuenta nuevos clientes, de los cuales diez para solicitar créditos y cuarenta para ahorrar o adquirir algún otro servicio de captación para la financiera.

Se pretende visitar las escuelas de los barrios, pues aunque no es ese nuestro mercado meta directamente, mediante publicidad y mercadeo se puede atraer a los padres de esos niños, ofreciéndoles financiamiento para artículos escolares, computadoras, libros u otros artículos necesarios para el estudio de sus hijos. En el largo plazo se les ofrecerán planes de ahorro para pagar estudios y necesidades relacionadas con el mismo.

Hacia el largo plazo, la estrategia que se utilizará será la de trabajar en conjunto con algunos puestos de bolsa que pertenecen a grupos financieros que no poseen sucursales en Atenas, con el fin de colocar el dinero de los clientes y obtener mayores rentabilidades, pues ellos manejan carteras de clientes mucho más altas y se puede trabajar por medio de fondos en los cuales el dinero de nuestros clientes tendrá mayores rentabilidades al participar en conjunto con ellos.

También en el largo plazo se podrán establecer algunos planes de ahorro que les permitan a trabajadores de las empresas tener al final de año un aguinaldo adicional, otro bono escolar y dinero para pagar el estudio de los hijos.

5.2 Herramientas de marketing a utilizar

Entre las herramientas de marketing que se pretenden utilizar se pueden citar las siguientes:

- Mercadeo directo por medio de carros con megáfonos que visitan las calles de la ciudad informando sobre los servicios y promociones que se brindan en la financiera. Además se colocarán insertos dentro de los periódicos de circulación cantonal, donde se muestran los servicios y beneficios que obtendrán los clientes haciendo uso de la financiera.
- Visita de los ejecutivos de cuenta a los hogares, fincas y pequeñas empresas para explicar detalladamente en qué consisten los servicios que se brindan y explicar sobre indicadores macroeconómicos y financieros que puedan impulsar al cliente a tomar sus propias decisiones de la mejor forma.
- Conferencias y pequeños cursos de capacitación en los cuales se informe a los clientes sobre productos innovadores en materia financiera.
- Boletín mensual, en el cual se hará llegar a los hogares un resumen de los indicadores macroeconómicos y financieros más relevantes del mes.
- Estrategia “Cuéntenos su necesidad financiera” con la que los clientes podrán exponer su necesidad de crédito y de acuerdo a sus posibilidades económicas, se le pondrán las condiciones de pago, en cuanto a plazo y cuota a pagar por sus préstamos.

5.3 Estrategias de precios

Para los servicios que brindará la financiera se espera trabajar con un margen de utilidad que permita tener ganancias mayores al 20% en colones y se cobrarán gastos administrativos de acuerdo a los servicios que se brinden, además las tasas de interés se ajustarán a las tasas de mercado existentes y vigentes para el momento en que se inicie la operación de la financiera.

5.4 Estrategia de comunicación

Se ha observado que un 70.8% de los entrevistados en la encuesta responden que no tienen información con respecto a indicadores que les permitan tomar una decisión financiera, razón por la cual se considera necesario establecer una buena estrategia de comunicación e información con los clientes, por lo que se utilizarán dos vías principalmente: la comunicación directa y el utilizar los medios de comunicación masiva para dar a conocer la institución, sus programas y sus resultados.

En el caso de la comunicación directa con los clientes se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Se instalará una ventanilla de atención al público en la cual un funcionario especializado en materia financiera y bancaria se encargará de solventar todas las dudas que los clientes deseen aclarar en cuanto a indicadores, tasas o cualquier otro aspecto que les permita tomar una decisión financiera.

Se realizarán invitaciones personalizadas para los habitantes del cantón, en las cuales se convocará a charlas de capacitación para tratar temas innovadores en materia financiera; además se invitarán a las exposiciones de los artículos hechos por los mismos atenienses en sus pequeñas empresas.

Además en los boletines mensuales se entrevistará y se le dará un espacio a una de las empresas o personas que han crecido o se han formado gracias a los aportes de la financiera, para que los demás habitantes del cantón se informen y observen los beneficios que pueden obtener al ser clientes de la financiera.

Además se contará con una página Web en la que se mantendrán todos los indicadores y noticias relevantes, esto especialmente para las personas que laboran fuera del cantón y no se dan cuenta de cómo funciona la financiera.

En el caso de la comunicación a través de los medios masivos, se utilizarán los siguientes instrumentos:

Utilización de una Agencia Publicitaria, que se encargue de dar a conocer mediante boletines e incertos en los diarios de circulación cantonal.

Participación en la revista “Cantones” que se distribuye en forma mensual en los cantones de Alajuela con la información más relevante de cada uno de ellos.

6. Sistema de negocio

6.1 Organización

La financiera estará organizada de forma tal que el usuario cuente con un servicio ágil y eficiente, se tendrá presente que lo más importante para la institución es el cliente, pues es la razón de ser de dicha organización.

Se tendrán dos personas en plataforma de servicios para que atiendan a los clientes que se presenten a la oficina, las mismas le darán toda la información y preguntarán por cuáles son las necesidades que desea satisfacer, asimismo le informarán sobre requisitos paralelos a su necesidad. Además para este tipo de servicio se contará con líneas telefónicas y una página Web, en la que se presentará la información. Una vez que se presenten los documentos requeridos, se clasificará y se le dará al encargado de cada departamento para el análisis respectivo, y será éste último el que resuelva de la forma más rápida posible e informe al cliente sobre la decisión tomada.

Además se contará con un ejecutivo que visitará a los clientes para darles asesoramiento sobre los servicios brindados por la institución y también se les dará capacitación en materia financiera, para que los clientes aprendan a tomar sus propias decisiones de acuerdo a sus necesidades.

6.2 Organización de los recursos humanos



Primer nivel

Como se analizará más adelante entre los requisitos legales para la creación de una financiera se establece que ésta funcione bajo la estructura de sociedad anónima, por lo tanto en el primer nivel del organigrama se encuentra la Junta Directiva, la cual está formada por los accionistas de la empresa, que para esta ocasión son los socios fundadores: Carlos Román González, Patricia Badilla Campos, Maritza González Matamoros, Henry Víquez Arias y ellos decidieron que las acciones estarán repartidas en partes iguales. En caso de atraer nuevos accionistas, se hará una reorganización del número de las acciones según el aporte que cada uno de los nuevos accionistas hagan a la misma.

Segundo nivel

Gerente General. Como se acostumbra en las empresas financieras la persona que ocupe este cargo será el máximo responsable dentro de la empresa. Tendrá la representación judicial y extrajudicial de la misma. Para este cargo se necesita un trabajador cuyo perfil sea el de una persona con amplia formación en el área administrativa y financiera. Debe conocer todos los instrumentos financieros que se negociarían para poder ejercer un control sobre ellos. Además debe contar con experiencia en el manejo de recursos humanos. Es el encargado de elaborar los estados financieros y diferentes informes que debe presentar a la Junta Directiva. Para este puesto se cuenta con Martha Jiménez, quien tiene amplia experiencia en banca, además ha laborado como gerente general para una empresa exportadora durante cinco años y ha manejado inversiones hasta un millón de dólares en ese mismo periodo.

Asesoría Legal. Se necesita la asesoría de un abogado tanto para la gerencia general como para el analista de crédito, el cual se contratará de forma externa. Además con respecto a los créditos otorgados, se le transferirá al cliente los honorarios legales en se incurran por crédito establecido.

Tercer nivel

- Gerente de Operaciones. Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la empresa, además debe coordinar con las áreas de informática y mercadeo; debe mantener un control directo sobre todas las áreas en que se divide la empresa. El perfil de este cargo es el de un administrador

de empresas con especialidad en finanzas y amplio conocimiento de recursos humanos, mercadeo y gestión tecnológica.

Bajo el mando de esta gerencia se encuentran el encargado de informática y el especialista en mercadeo, ambos se contratarán por medio de outsourcing. El encargado de informática es una persona con una formación profesional en sistemas de información y tendrá la responsabilidad de la actualización de la página web y el mantenimiento de todos los sistemas informáticos de la empresa; el encargado de mercadeo es la persona que debe manejar todos los canales de marketing y publicidad, encargarse de la informar de las actividades a los socios y realizar estudios de mercado para establecer las necesidades de los clientes.

- Asesor Financiero. Será la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa y hacer todos los informes financieros que solicite la SUGEF, la Gerencia General y la Asamblea de Socios. El perfil de este puesto consiste en una persona con formación académica en contabilidad y finanzas, amplio conocimiento del ámbito bancario y suficiente experiencia en la realización estados financieros.

Analista de crédito. La persona afín a este puesto, se encargará de revisar todos los documentos solicitados a los clientes y analizarlos para justificar o no los créditos que se otorgarán a los clientes. El perfil de este analista es una persona con formación académica en administración de negocios y amplia experiencia en banca, finanzas y departamentos de crédito.

Ingeniero Civil: se necesitará de un Ingeniero Civil para que realice los avalúos correspondientes a créditos hipotecarios. Este último profesional trabajará de forma externa y de acuerdo a solicitud del encargado de crédito.

Ejecutivo de cuenta: como la actividad principal de la empresa es otorgar créditos a los clientes, es necesario un ejecutivo de cuentas, quien visitará a los clientes.

Encargados de Atención al cliente: se necesitarán dos personas con conocimientos de administración de empresas quienes serán los encargados de la atención al público.

Es importante dejar claro que el personal que se contrate para esta financiera, tendrá una excelente remuneración y se capacitará en materia financiera y además se mantendrá con cursos o seminarios que les enseñen lo innovador en materia financiera.

6.3 Experiencia del equipo de gestión

El equipo de gestión es uno de los elementos más importantes en la creación de un negocio, es imposible poner a funcionar una empresa, sin el equipo adecuado, por ello se contratará personas con mucha experiencia en el área financiera y sobre todo en banca.

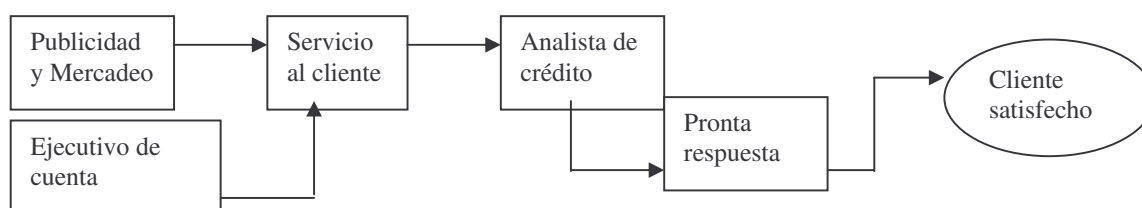
Las personas que estarán en cargos administrativos presentan curriculums en los cuales se comprueba estudios universitarios en Administración de Empresas, Contaduría, Economía y posgrados en la rama de Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Asimismo las personas que se pretenden contratar para ofrecer servicios de outsourcing poseen gran experiencia y formación académica en cada rama específica, el asesor legal posee doce años de experiencia, el ingeniero civil encargado de los avalúos ha realizado labores como perito externo del Banco Nacional de Costa Rica desde el año 1991, además ha sido perito externo de la Mutual Heredia y del Instituto Nacional de Seguros; el ingeniero en informática, ha confeccionado varios programas para empresas financieras reconocidas, laboró para la Asociación Bancaria Costarricense y tiene diseñadas varias páginas WEB; la persona que se piensa contratar a nivel de mercadeo tendrá como requisito un amplio conocimiento del mercado y gran conocimiento de los instrumentos financieros que se pueden ofrecer a los clientes.

En lo que respecta al personal operativo, se buscará que sean personas con alto grado de desarrollo de las relaciones humanas y que puedan transmitir a los clientes un servicio de alto nivel y con el que se quede satisfecho. Adicionalmente, se les brindará la capacitación adecuada para que puedan asesorar a los clientes de una forma cortés y segura.

6.4 Plan de operaciones

Para que este negocio tenga éxito es necesario mostrar la agilidad y calidad del servicio a todo el público en general, además es importante capacitar e informar a los clientes sobre materia financiera, sobre todo en lo referente a tasas de interés, tipos de cambios, instrumentos o servicios financieros innovadores, etc., por lo tanto debe plantearse un proceso a seguir para que se pueda realizar un control de gestión operativa.



En el plan de operaciones se debe tener claro la importancia de ofrecer los servicios y cumplir con lo que se le ofrece al cliente para que éste quede satisfecho, ya que un cliente satisfecho es la mejor publicidad que una empresa pueda llegar a tener.

El ejecutivo de cuenta es la persona que saldrá al pueblo a buscar, capacitar y obtener nuevos clientes, la obtención de estos clientes se verá ayudado por una buena publicidad, la cual como se mencionó anteriormente se hará mediante contrataciones externas. Una vez que se ha hecho este trabajo de obtención de clientes, vendrá la participación de servicio al cliente, que debe hacerse de una forma muy profesional y amable, pues es la presentación de la empresa ante los clientes, su contacto directo. Como punto seguido, vendrá el análisis de la información para poder otorgar o no el crédito solicitado; es necesario que la resolución esté en un tiempo corto, pues es este uno de los puntos que distinguirán a la Financiera Atenas de las demás empresas afines. Una vez que se cumpla con este proceso es donde se tendrá la satisfacción o no de los clientes.

7. Aspectos Jurídicos y Fiscales

7.1 Forma Jurídica elegida

La creación de una financiera requiere de conformidad con el artículo 1 de la Ley para la Creación de Empresas Financieras no Bancarias la constitución de una sociedad anónima, que será la figura jurídica mediante la cual operará la financiera. La sociedad anónima es una figura jurídica debidamente establecida en la legislación mercantil de nuestro país. Para la constitución de una sociedad anónima se requiere la comparecencia ante un notario público de al menos dos personas que figuren como socios y al menos dos personas más para integrar la junta directiva de la sociedad. Cada uno de los socios realizará un aporte que determinará su participación en la empresa, aporte este que se individualizará mediante la emisión de acciones comunes y nominativas por el valor que determinen los socios en el pacto constitutivo. Ante el notario público se otorga el pacto constitutivo de la sociedad, especificándose todas las cláusulas que regirán dicha persona jurídica. El capital social de la sociedad es el activo con el que contará la compañía para iniciar sus negocios. La sociedad estará integrada por dos órganos fundamentales: la Junta Directiva y la Asamblea General de Socios, siendo esta última el órgano superior. La Junta Directiva es el órgano ejecutor de la actividad comercial de la compañía. Toda sociedad anónima debe tener un objetivo principal, el cual se establecerá de acuerdo con la actividad que los socios quieran lograr con su constitución, objeto que siempre debe tener como requisito sine qua nom el logro de un beneficio económico.

Entre los requisitos para constituir una Sociedad Anónima están los siguientes:

- Nombre de la sociedad, el cual es un trámite difícil porque no debe ser un nombre existente ni que se asemeje fonéticamente a uno que ya esté inscrito.
- Un mínimo de dos socios.
- Domicilio de la Sociedad.
- Nombre completo y calidades (cédula, profesión u oficio, estado civil y domicilio exacto) de los miembros de la Junta Directiva: Presidente, Secretario y Tesorero.
- Nombre y calidades de un Fiscal.
- Cancelar los derechos ante el Registro Público de la Propiedad que ascienden a unos US\$50,00.
- Cancelar los honorarios del Abogado que son de aproximadamente unos US\$ 200,00 para este tipo de casos.

- Realizar los trámites ante el Ministerio de Hacienda para quedar inscrita como empresa contribuyente al fisco, así como tener a derecho todo lo referente a los libros legales de la empresa.

7.2 Trámites y requisitos especiales

En Costa Rica el artículo 119 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, establece que "con el propósito de velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del sistema financiero nacional, la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) ejercerá sus actividades de supervisión y fiscalización sobre todas las entidades que lleven a cabo intermediación financiera, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias, velando porque cumplan con los preceptos que les sean aplicables."

Por lo tanto para la apertura de una financiera no necesariamente se requiere de la inscripción en la SUGEF para iniciar operaciones y funcionar al público en general, pues ese requisito es únicamente para aquellas instituciones que realicen intermediación financiera, y "se entiende por intermediación financiera la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones." (Artículo 116.- Intermediación financiera, Ley Órganica BCCR).

Para los efectos de este trabajo se realizará un análisis de los aspectos legales, suponiendo que dicha institución financiera requerirá de la inscripción a la SUGEF pues entre sus actividades de operación se desea ofrecer a los clientes servicios que requieren de intermediación financiera.

Según el artículo 151 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica cuando lo estime conveniente, podrá elevar el monto del capital mínimo para la creación de bancos privados, según su mejor criterio. Además en ese mismo artículo se establece que "Las sociedades financieras de inversión y de crédito especial de carácter bancario deberán mantener un capital suscrito y pagado no inferior a una quinta parte del capital mínimo establecido para los bancos privados..." Actualmente, según el acta número 5234-2005 de Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, celebrada el 8 de junio del 2005, el capital social mínimo para la creación de bancos privados se estableció en cuatro mil ciento ochenta y cuatro millones de colones (4.184.000.000), por lo tanto, para la creación y debida suscripción a la SUGEF de una Financiera que realice intermediación financiera se necesita contar con un capital social mínimo de ochocientos treinta y siete millones de colones (837.000.000), cantidad que representa

una quinta parte del capital social mínimo para empresas financieras no bancarias citado anteriormente.

La SUGEF posee un Instructivo para el Trámite de Inscripción de Empresas Financieras No Bancarias, en el cual establecen todos los requisitos que se deben cumplir para la apertura de una Empresa Financiera, entre los que destacan los siguientes:

El trámite deberá hacerse mediante solicitud escrita ante la Superintendencia General de Entidades Financieras, la cual deberá ir suscrita por el personero de la empresa legalmente autorizado y autenticada por un abogado, con indicación, además, del teléfono, fax y dirección exacta de la persona con quien la Superintendencia podrá comunicarse para tratar cualquier asunto relacionado con la petición. Asimismo, esa solicitud deberá presentarse acompañada de la siguiente información:

1. Copia del testimonio de la escritura de constitución de la sociedad, con razón notarial de que es copia fiel del testimonio registrado, o certificación actualizada del Registro Público. Esa escritura deberá:
 - 1.1. Indicar la clase de sociedad, número de accionistas y tipo de acciones o cuotas de capital (capital que no puede ser inferior a la quinta parte del capital mínimo establecido para los bancos privados)
 - 1.2. Emplear en su denominación social, en su nombre comercial o en la descripción de sus negocios, la palabra "*financiera*"; u otro término que identifiquen claramente sus actividades como intermediario financiero.
 - 1.3. Detallar la dirección exacta del domicilio legal de la empresa.
2. Un estudio de factibilidad de la empresa financiera que incluya entre los supuestos:
 - 2.1. Fuentes de financiamiento.
 - 2.2. Descripción de las diferentes operaciones financieras y clases de créditos que se proponga realizar.
 - 2.3. Un detalle del monto estimado de los gastos de organización, constitución e instalación, suma que no podrá exceder del diez por ciento (10%) del capital inicial.
3. Una especificación del equipo de cómputo que se pretende utilizar: componentes y sus características (tipo, marca, capacidad, velocidad de procesamiento, accesorios), planes de contingencias, políticas de respaldo de la información, disposiciones de seguridad,

programas (software), lenguajes de programación y demás aspectos considerados relevantes.

4. Un detalle de las condiciones de seguridad y comodidad que ofrecerán las instalaciones físicas de la empresa. Además, debe indicar la ubicación exacta del edificio o local en donde se proyecta instalar la sociedad. Esas oficinas estarán sujetas a estudio y aprobación de la SUGEF.

5. En cuanto a los socios, directores, fiscales y apoderados generales o generalísimos de la sociedad:
 - 5.1. Una certificación que contenga los nombres y demás calidades (fecha de nacimiento, nacionalidad, ocupación, domicilio exacto y número de cédula de identidad).
 - 5.2. Curriculum vitae.
 - 5.3. Tres referencias de la honorabilidad.
 - 5.4. Un certificado de delincuencia (que será tramitado por la SUGEF), para lo cual el interesado deberá aportar los ¢27,00 en timbres que exige la ley (Fiscal de ¢20,00 - Archivo Nacional ¢5,00 - Rehabilitación ¢1,00 - Forense ¢1,00) y suministrar una lista que indique los nombres de los padres, el lugar y la fecha de nacimiento de esas personas.
 - 5.5. Estados patrimoniales (únicamente para los accionistas) dictaminados por un contador público autorizado o por un profesional con título equivalente (si se trata de un extranjero). En este último caso, deberá presentarse para su autenticación ante el Consulado respectivo y la firma del Cónsul deberá certificarla el Ministro de Relaciones Exteriores.

8. Recursos Financieros

Entre los aspectos más importantes o quizá el de mayor importancia para un estudio de viabilidad se encuentra el estudio financiero, pues éste es el que va a predecir que el proyecto sea rentable y sostenible en el corto y mediano plazo. Por esa razón se han preparado varios planes con una serie de supuestos sobre el número de personas que van a ser uso de la Financiera, las cantidades promedio de créditos que van a solicitar, la suma que se obtendrá en captaciones al público, así como los cobros o comisiones administrativas que se cobrarán por dar el servicio al público.

Es interesante indicar que en todos los escenarios presentados se presentan buenos indicadores de rentabilidad del proyecto, lo que hace atractiva la idea de su implementación.

8.1 Balance General

FINANCIERA ATENAS BALANCE GENERAL

	Balance inicial	Año 01	Año 02	Año 03
ACTIVOS				
ACTIVO PRODUCTIVO				
Caja y bancos	835,740,000.00	410,375,066.85	382,463,836.35	368,293,491.46
Colocación de préstamos	0	393,000,000.00	393,000,000.00	393,000,000.00
Devolución de préstamos		41,900,187.75	133,124,920.25	248,339,948.00
ACTIVO IMPRODUCTIVO				
Mobiliario y equipo	1,260,000.00			
Reserva en la SUGEF		409,644.98	3,290,013.53	5,128,409.97
Depreciación acumulada		(492,000.00)	(885,600.00)	(1,200,480.00)
TOTAL DE ACTIVOS	837,000,000.00	845,192,899.58	910,993,170.13	1,013,561,369.43
PATRIMONIO				
Capital social	837,000,000.00	837,000,000.00	837,000,000.00	837,000,000.00
Pérdidas y ganancias		8,192,899.58	65,800,270.55	102,568,199.30
Reservas			8,192,899.58	73,993,170.13
TOTAL DE PASIVOS	837,000,000.00	845,192,899.58	910,993,170.13	1,013,561,369.43

En los anexos se puede observar el detalle y las notas del cálculo de las cifras expuestas en el balance general. Es visible que a partir de finales del año 1 de operaciones del proyecto se mantiene un rubro de caja más elevado lo que permitirá ampliar el número de préstamos y buscar ampliar el negocio hacia otros cantones.

8.2 Estado de Resultados

FINANCIERA ATENAS
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
EN COLONES

	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS OPERATIVOS			
Ingresos crédito personal	5,899,376.00	14,573,668.00	19,385,968.00
Ingresos crédito hipotecario	8,573,038.00	21,152,748.00	28,110,444.00
Ingresos crédito pequeña empresa	5,242,396.50	12,924,816.00	17,165,518.50
Ingresos créditos vivienda	10,424,543.00	29,181,768.00	47,116,810.00
Ingresos crédito vehículo	8,665,602.00	21,389,322.00	28,432,014.00
Ingresos crédito estudiantil	4,193,560.00	10,338,800.00	13,730,770.00
Ingresos crédito agropecuario	2,672,500.00	6,578,664.00	8,726,136.00
Comisiones	2,587,500.00	2,587,500.00	2,587,500.00
Otros ingresos	3,924,375.00	7,028,227.50	9,118,219.50
TOTAL INGRESOS	52,182,890.50	125,755,513.50	174,373,380.00
COSTO OPERACIÓN			
Papelería	780,000.00	819,000.00	859,950.00
Gasto electricidad	192,000.00	201,600.00	211,680.00
Gasto teléfonos	540,000.00	567,000.00	595,350.00
Gasto agua	120,000.00	126,000.00	132,300.00
Alquiler oficina	4,800,000.00	5,520,000.00	6,348,000.00
TOTAL COSTO OPERACIÓN	6,432,000.00	7,233,600.00	8,147,280.00
BENEFICIO BRUTO	45,750,890.50	118,521,913.50	166,226,100.00
GASTOS ADMINISTRACION			
Salarios	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
GASTOS COMERCIALES			
Precio de la actividad mensual	840,000.00	840,000.00	840,000.00
Costo boletín mensual	240,000.00	240,000.00	240,000.00
Costo capacitación y publicidad	400,000.00	400,000.00	400,000.00
TOTAL GASTOS COMERCIALES	1,480,000.00	1,480,000.00	1,480,000.00
GASTOS DE DEPRECIACION			
Depreciación	492,000.00	393,600.00	314,880.00
TOTAL GASTOS DEPRECIACION	492,000.00	393,600.00	314,880.00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	2,378,890.50	71,108,313.50	114,337,220.00
IMPUESTOS			
TOTAL IMPUESTOS SOCIEDADES (30%)	713,667.15	21,332,494.05	34,301,166.00
BENEFICIO NETO	1,665,223.35	49,775,819.45	80,036,054.00

Se puede observar que el beneficio neto en todos los años es positivo, sin embargo el primer año con respecto a los demás, presenta un beneficio neto relativamente más bajo, quizá por la razón del poco conocimiento y la reserva que presenta la gente por las instituciones financieras nuevas, para ello se trabajará en publicidad directa para atraer más clientes y obtener más utilidades.

A partir del segundo año se tienen beneficios netos significativos en todos los períodos, lo que permite establecer estrategias de mediano y largo plazo para el crecimiento de la empresa hacia otros productos financieros.

8.3 Flujo de caja

Respecto al flujo de caja proyectado se muestra en este caso el escenario realista, si bien se indica que en los anexos se han manejado dos escenarios más como lo son uno pesimista y uno optimista.

Los resultados del flujo de caja proyectado son los siguientes:

SUPUESTOS	
Monto de créditos colocados	
Crédito personal	1,000,000.00
Crédito hipotecario	3,000,000.00
Crédito pequeña empresa	5,000,000.00
Crédito vivienda	8,000,000.00
Crédito vehículo	2,000,000.00
Crédito estudiantil	300,000.00
Crédito agropecuario	500,000.00
Plazo para vivienda en años	10
Plazo para otros en años	3
Tasa personal	24.50%
Tasa hipotecario	23.75%
Tasa pequeña empresa	23.25%
Tasa vivienda	20.25%
Tasa vehículo	24%
Tasa estudiantil	23.25%
Tasa agropecuario	22.25%
Comisiones	1.50%
Comisión avalúos	0.30%
Honorarios legales	1.50%
Patente	600,000.00
Actividades por mes	1
Nuevos clientes al mes	10
Personas por actividad	100
Precio de la actividad mensual	70,000
Costo boletín mensual	200
Costo capacitación y publicidad	100,000
Los salarios aumentan anual	7%

FINANCIERA ATENAS
 FLUJO DE CAJA PROYECTADO
 Escenario realista

	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03
TOTAL INGRESOS	0	49,912,066.28	123,904,275.30	172,758,543.53
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	0	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
TOTAL GASTOS COMERC.Y OPERACIÓN	0	7,912,000.00	8,713,600.00	9,627,280.00
TOTAL GASTOS DEPRECIACIÓN	0	492,000.00	393,600.00	314,880.00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	0	108,066.27	69,257,075.30	112,722,383.53
TOTAL IMPUESTOS A SOCIEDADES (30%)	0	32,419.88	20,777,122.59	33,816,715.06
BENEFICIO NETO	0	75,646.39	48,479,952.71	78,905,668.47
TOTAL DE GASTOS DEPRECIACIÓN	0	492,000.00	393,600.00	314,880.00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	0	567,646.39	48,873,552.71	79,220,548.47
INVERSIONES				
INVERSION INICIAL	(3,990,000.00)			
TANGIBLES	(2,460,000.00)			
INTANGIBLES	(1,530,000.00)			
FLUJO FINANCIERO NETO	(3,990,000.00)	567,646.39	48,873,552.71	79,220,548.47
FACTOR DE DESCUENTO (20%)	1.00	0.8333	0.6944	0.5787
FLUJO FINANCIERO NETO DESCONTADO		473,019.74	33,937,795.00	45,844,931.40

Tasa mínima rentabilidad aceptada	20%
TIR	319%
VAN	? 38,752,273.26

Como puede observarse la rentabilidad del proyecto a 3 años es positiva con un VAN de ¢38.752.273 y una Tasa Interna de Retorno del 319% en colones utilizando una tasa de descuento de 20% en colones.

Esto indica un proyecto con un buen nivel de rentabilidad financiera y que permite pensar en que los inversionistas tendrán una adecuada remuneración sobre su inversión en el proyecto.

8.4 Financiación del proyecto

Para la Financiera Atenas, el proyecto se va a financiar con capital propio, mediante aportes en partes iguales de los socios, en el caso particular miembros de la Junta Directiva, quienes aportarán la suma de ochocientos treinta y siete millones de colones, suma que solicita la SUGEF para poder realizar intermediación financiera; no obstante, para empezar solamente con financiamientos no se

necesita la supervisión; pero se tiene como proyecto a largo plazo y por ello se empezará con esa suma y de ser necesario se realizarán aportes adicionales de capital.

9. SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

9.1 Análisis DAFO

<p>1) Ausencia de posicionamiento en el mercado.</p> <p style="text-align: center;">D</p>	<p>1) Los habitantes de los barrios de Atenas han tenido malas experiencias al usar instrumentos financieros, razón por la cual son muy cautelosos en el uso de instituciones financieras.</p> <p>2) Pocas barreras a la entrada de nuevos competidores en un servicio de similares características.</p> <p>3) Existe un mercado negro de personas que prestan los servicios sin ninguna regulación y pueden establecer sus propias reglas y precios.</p> <p style="text-align: center;">A</p>
<p style="text-align: center;">F</p> <p>1) Los socios son atenienses y conocen las necesidades de sus similares en el cantón.</p> <p>2) Se cuenta con personal especializado en el área financiera.</p> <p>3) Los aportes de los socios permiten trabajar sin ningún nivel de endeudamiento lo que disminuye los riesgos del proyecto</p>	<p style="text-align: center;">O</p> <p>1) No hay competencia directa en cuanto a financieras en el cantón.</p> <p>2) La competencia brinda servicios en los cuales se exigen muchos trámites burocráticos.</p> <p>3) Existe una parte considerable de la población que no está satisfecha en el otorgamiento de créditos porque no cumple con requisitos.</p>

9.2 Descripción de los supuestos clave de partida

En este proyecto, basada en las 544 encuestas realizadas supongo que los habitantes del cantón de Atenas necesitan una nueva opción de financiamiento, que se ajuste a sus limitados ingresos y que ayude a aquellos que tienen otros medios de responder por sus financiamientos que no sean órdenes patronales y constancias de salarios que en muchas oportunidades no poseen.

Además se supone que no están satisfechos con los servicios que brindan los bancos comerciales ubicados en el cantón y que necesitan otra opción.

Igualmente en este estudio se dan una serie de supuestos clave en cuanto al monto de los créditos que se van a ofrecer a los clientes y la cantidad de los mismos, así como las tasas de interés que se van a cobrar por los créditos otorgados.

Estos supuestos se han hecho bajo bases extremadamente conservadoras, ya que por experiencias en el negocio bancario los supuestos en el número de clientes y montos promedio son superiores a los expresados en este plan de negocio.

9.3 Descripción de los riesgos clave para el negocio

En el caso de este negocio hay dos aspectos clave que pueden significar un riesgo para el desarrollo del mismo, a saber:

Las tasas de interés son un factor muy importante para este negocio, un riesgo que se corre a la hora de trabajar en este negocio es que se disparen a la alza las tasas internacionales y por ende las nacionales y la gente pida menos créditos.

Otro riesgo que se corre en el establecimiento de este tipo de negocio es que ocurran quiebras en algunas instituciones financieras, pues las personas no creen en las que sigan funcionando porque piensan que correrán los mismos riesgos.

10. CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis de los factores relevantes del proyecto de Financiera Atenas, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable, técnico, legal y financieramente.

Se han desarrollado 3 escenarios de análisis de la inversión. En los tres el proyecto muestra viabilidad financiera positiva, obteniendo una tasa interna de retorno en el escenario pesimista del 92% en colones y en el mejor de los escenarios llega a ser del 461% en colones en un período de análisis de la inversión de 3 años.

Este proyecto nace con la finalidad de satisfacer a los atenienses que no cumplen con los requisitos que piden los bancos comerciales y por otra parte brindar a sus clientes capacitación, satisfacción y agilidad al usar los servicios financieros.

Algunos de los beneficios que tendrán los clientes de la Financiera, serán la capacitación constante y el poder exponer los productos que fabriquen, además de la ayuda en materia financiera que quiere ofrecer la financiera a los clientes para que puedan tomar sus propias decisiones.

Los empleados de la Financiera Atenas tendrán una capacitación constante en temas referentes al uso de instrumentos e indicadores financieros, para que ellos transmitan sus conocimientos a los clientes, con la finalidad de que sean parte de la ventaja competitiva de la empresa, ya que estarán capacitados para dar una asesoría directa al cliente.

Se realizaron 544 encuestas en las que se deduce que un 70.6% de los encuestados están dispuestos a utilizar una nueva opción financiera, de ese porcentaje el 77.3% dice que le gustaría más opciones de crédito y el 40.7% del total de entrevistados utiliza los bancos más de tres veces a la semana, datos que indican que hay suficiente mercado para entrar con una opción de financiamiento.

La ubicación de la Financiera se realizará en el distrito central a la entrada principal del mismo, lugar donde se concentra la mayor cantidad de la población y donde visitan todos los demás habitantes de los distritos de Atenas.

Para que una financiera inicie a laborar, no es necesario que esté fiscalizada por la SUGEF, ésta última fiscaliza en materia de empresas financieras no bancarias únicamente aquellas empresas no financieras que realicen intermediación financiera.

La estrategia de marketing estará dirigida a un segmento exclusivo de la población costarricense a través de campañas de marketing directo bajo la modalidad invitación a actividades de capacitación y capacitación en las oficinas, además de visitas a hogares y pequeñas empresas para ofrecer los servicios financieros. Además se visitarán a niños y jóvenes para que por medio de ellos los padres se interesen en los financiamientos otorgados para el estudio de sus hijos.

10. Bibliografía

Documentos e informes

Area de Salud de Atenas. (2004). *Análisis de la Situación Integral de Salud (A.S.I.S)*. Alajuela, Costa Rica.

Costa Rica. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2002). *Censo de Población 2000*. San José, Costa Rica.

ECOPLAN (2004). *Estudio impacto ambiental para el proyecto relleno sanitario del cantón de Atenas*, Costa Rica.

Páginas Web

Banco Central de Costa Rica. *Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica. Capítulo 4*. Recuperado el 20 de octubre del 2005 de www.bccr.fi.cr

Banco Central de Costa Rica. *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Artículo 151*. Recuperado el 20 de octubre del 2005 de www.bccr.fi.cr

Superintendencia General de Entidades Financieras. *Instructivo para el trámite de inscripción de empresas financieras no bancarias*. Recuperado el 20 de octubre del 2005 de www.sugef.fi.cr

Superintendencia General de Entidades Financieras. *Ley Reguladora de Empresas Financieras No Bancarias*. Recuperado el 20 de octubre del 2005 de www.sugef.fi.cr

Superintendencia General de Entidades Financieras. *Entidades sujetas a fiscalización*. Recuperado el 31 de octubre del 2005 de www.sugef.fi.cr

11. Anexos

ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO CON EL FIN DE CREAR UNA FINANCIERA EN EL CANTÓN DE ATENAS

1. Conoce todos los servicios que otorga la banca comercial en el cantón Sí ____ No ____
2. Qué tipo de servicios bancarios utiliza: Cuenta Ahorros ____ Cuenta Corriente ____ Tarjeta de Crédito ____ Tarjeta de débito ____ Crédito vivienda ____ Crédito personal ____ Crédito hipotecario ____ Crédito para pequeña empresa ____
3. Piensa que el servicio de los bancos en el cantón es ágil y efectivo Si ____ No ____
4. Es el servicio de la banca comercial efectivo para todo tipo de crédito Si ____ No ____
5. Se ajustan los requisitos de crédito a sus posibilidades socioeconómicas Si ____ No ____
6. Estaría dispuesto a utilizar una nueva opción financiera para solventar sus problemas financieros Si ____ No ____
7. Necesita capacitación en materia financiera y bancaria Si ____ No ____
8. Tiene suficiente información con respecto a tasas de interés, inflación y otros indicadores que le permitan tomar una decisión financiera Si ____ No ____
9. Tiene acceso a medios electrónicos como internet Si ____ No ____
10. Cuántas veces al mes utiliza los servicios bancarios Una ____ Dos ____ Tres ____ Más de 3 ____
11. Para usted que aspectos serían importantes que le ofreciera una financiera

12. Edad _____

13. Trabajo: Propio _____ Asalariado _____

14. Nivel de ingreso: Menos de 100.000 ____ Entre 100.000-150.000 ____ Entre 150.000-200.000 ____ Entre 200.000-250.000 ____ Entre 250.000-300.000 ____ Entre 300.000-350.000 ____ Más de 350.000 ____

FINANCIERA ATENAS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Escenario optimista

	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03
TOTAL INGRESOS	0	59,703,580.61	147,940,951.95	206,556,761.48
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	0	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
TOTAL GASTOS COMERC. Y OPERACIÓN	0	7,912,000.00	8,713,600.00	9,627,280.00
TOTAL GASTOS DEPRECIACIÓN	0	492,000.00	393,600.00	314,880.00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	0	9,899,580.61	93,293,751.95	146,520,601.48
TOTAL IMPUESTOS A SOCIEDADES (30%)	0	2,969,874.18	27,988,125.59	43,956,180.44
BENEFICIO NETO	0	6,929,706.43	65,305,626.37	102,564,421.03
TOTAL DE GASTOS DEPRECIACIÓN	0	492,000.00	393,600.00	314,880.00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	0	7,421,706.43	65,699,226.37	102,879,301.03
INVERSIONES				
INVERSION INICIAL	(3,990,000.00)			
TANGIBLES	(2,460,000.00)			
INTANGIBLES	(1,530,000.00)			
FLUJO FINANCIERO NETO	(3,990,000.00)	7,421,706.43	65,699,226.37	102,879,301.03
FACTOR DE DESCUENTO (20%)	1.00	0.8333	0.6944	0.5787
FLUJO FINANCIERO NETO DESCONTADO		6,184,507.97	45,621,542.79	59,536,251.51

Tasa mínima rentabilidad aceptada	20%
TIR	461%
VAN	?56,082,694.02

FINANCIERA ATENAS
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
EN COLONES
Escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS OPERATIVOS			
Ingresos crédito personal	5,793,034.00	13,326,051.00	17,408,176.00
Ingresos crédito hipotecario	8,573,038.00	21,152,748.00	28,110,444.00
Ingresos crédito pequeña empresa	5,242,396.50	12,924,816.00	17,165,518.50
Ingresos créditos vivienda	13,030,678.75	36,477,210.00	58,896,012.50
Ingresos crédito vehículo	14,442,670.00	35,648,870.00	47,386,690.00
Ingresos crédito estudiantil	5,241,950.00	12,923,500.00	17,163,462.50
Ingresos crédito agropecuario	2,672,500.00	6,578,664.00	8,726,136.00
Comisiones	2,587,500.00	2,587,500.00	2,587,500.00
Otros ingresos	3,924,375.00	7,028,227.50	9,118,219.50
TOTAL INGRESOS	61,508,142.25	148,647,586.50	206,562,159.00
COSTO OPERACIÓN			
Papelería	780,000.00	819,000.00	859,950.00
Gasto electricidad	192,000.00	201,600.00	211,680.00
Gasto teléfonos	540,000.00	567,000.00	595,350.00
Gasto agua	120,000.00	126,000.00	132,300.00
Alquiler oficina	4,800,000.00	5,520,000.00	6,348,000.00
TOTAL COSTO OPERACIÓN	6,432,000.00	7,233,600.00	8,147,280.00
BENEFICIO BRUTO	55,076,142.25	141,413,986.50	198,414,879.00
GASTOS ADMINISTRACION			
Salarios	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
GASTOS COMERCIALES			
Precio de la actividad mensual	840,000.00	840,000.00	840,000.00
Costo boletín mensual	240,000.00	240,000.00	240,000.00
Costo capacitación y publicidad	400,000.00	400,000.00	400,000.00
TOTAL GASTOS COMERCIALES	1,480,000.00	1,480,000.00	1,480,000.00
GASTOS DE DEPRECIACION			
Depreciación	492,000.00	393,600.00	314,880.00
TOTAL GASTOS DEPRECIACION	492,000.00	393,600.00	314,880.00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	11,704,142.25	94,000,386.50	146,525,999.00
IMPUESTOS			
TOTAL IMPUESTOS SOCIEDADES (30%)	3,511,242.68	28,200,115.95	43,957,799.70
BENEFICIO NETO	8,192,899.58	65,800,270.55	102,568,199.30

FINANCIERA ATENAS							
Escenario Optimista (borrador)							
en colones							
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos anual							
Créditos	Cant.	Monto c/crédito	Total anual Créd.		Intereses año 1	Intereses año 2	Intereses año 3
Crédito personal	48	1,000,000.00	48,000,000.00		5,793,034.00	13,326,051.00	17,408,176.00
Crédito hipotecario	24	3,000,000.00	72,000,000.00		8,573,038.00	21,152,748.00	28,110,444.00
Crédito pequeña empresa	9	5,000,000.00	45,000,000.00		5,242,396.50	12,924,816.00	17,165,518.50
Crédito vivienda	15	8,000,000.00	120,000,000.00		13,030,678.75	36,477,210.00	58,896,012.50
Crédito vehículo	60	2,000,000.00	120,000,000.00		14,442,670.00	35,648,870.00	47,386,690.00
Crédito estudiantil	150	300,000.00	45,000,000.00		5,241,950.00	12,923,500.00	17,163,462.50
Crédito agropecuario	48	500,000.00	24,000,000.00		2,672,500.00	6,578,664.00	8,726,136.00
Total intereses anual					54,996,267.25	139,031,859.00	194,856,439.50
Total créditos colocados			474,000,000.00				
Comisiones	0.75%		3,555,000.00		3,555,000.00	3,555,000.00	3,555,000.00
Otros ingresos	5.00%				2,749,813.36	6,951,592.95	9,742,821.98
TOTAL INGRESOS					61,301,080.61	149,538,451.95	208,154,261.48
Gastos administrativos							
Salarios		Mensual	Anual		41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
Gerente General	1	600,000.00	7,200,000.00		7,200,000.00	7,920,000.00	8,712,000.00
Finanzas	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Operaciones	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Crédito	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Ejecutivo de cuenta	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Atención al cliente	2	250,000.00	6,000,000.00		6,000,000.00	6,600,000.00	7,260,000.00
Outsourcing	3	250,000.00	9,000,000.00		9,000,000.00	9,900,000.00	10,890,000.00
Papelería			780,000.00		780,000.00	819,000.00	859,950.00
Gasto electricidad			192,000.00		192,000.00	201,600.00	211,680.00
Gasto teléfonos			540,000.00		540,000.00	567,000.00	595,350.00
Gasto agua			120,000.00		120,000.00	126,000.00	132,300.00
Alquiler oficina			4,800,000.00		4,800,000.00	5,520,000.00	6,348,000.00
Precio de la actividad mensual			840,000		840,000	840,000	840,000
Costo boletín mensual			240,000.00		240,000.00	240,000.00	240,000.00
Costo capacitación y publicidad			400,000		400,000	400,000	400,000
Total otros gastos					7,912,000.00	8,713,600.00	9,627,280
TOTAL GASTOS					49,312,000.00	54,253,600.00	59,721,280.00

FINANCIERA ATENAS
 Escenario Optimista (borrador)
 en colones
 Continuación

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial		2,730,000.00			
Intangibles		1,530,000.00			
Patente		600,000.00			
Derechos telefónicos	3	195,000.00			
Página web	1	35,000.00			
Estudio prefactibilidad		400,000.00			
Asesorías		300,000.00			
Tangibles		2,460,000.00			
Mobiliario y equipo		1,200,000.00			
Computadoras	6	1,260,000.00			
Depreciación lineal 20%			492,000.00	393,600.00	314,880.00

Nota: Los créditos fueron calculados, suponiendo que el número de créditos anuales se van prestando por mes, por ejemplo, los créditos personales fueron 48, se entregaron 4 cada mes.

FINANCIERA ATENAS
 FLUJO DE CAJA PROYECTADO
 Escenario pesimista

	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03
TOTAL INGRESOS	0	32,409,147.98	79,816,513.58	111,988,535.10
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	0	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
TOTAL GASTOS COMERC.Y OPERACIÓN	0	7,912,000.00	8,713,600.00	9,627,280.00
TOTAL GASTOS DEPRECIACIÓN	0	492,000.00	393,600.00	314,880.00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	0	(17,394,852.03)	25,169,313.58	51,952,375.10
TOTAL IMPUESTOS A SOCIEDADES (30%)	0	(5,218,455.61)	7,550,794.07	15,585,712.53
BENEFICIO NETO	0	(12,176,396.42)	17,618,519.50	36,366,662.57
TOTAL DE GASTOS DEPRECIACIÓN	0	492,000.00	393,600.00	314,880.00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	0	(11,684,396.42)	18,012,119.50	36,681,542.57
INVERSIONES				
INVERSION INICIAL	(3,990,000.00)			
TANGIBLES	(2,460,000.00)			
INTANGIBLES	(1,530,000.00)			
FLUJO FINANCIERO NETO	(3,990,000.00)	(11,684,396.42)	18,012,119.50	36,681,542.57
FACTOR DE DESCUENTO (20%)	1.00	0.8333	0.6944	0.5787
FLUJO FINANCIERO NETO DESCONTADO		(9,736,607.53)	12,507,615.78	21,227,608.69

Tasa mínima rentabilidad aceptada	20%
TIR	92%
VAN	? 7,388,750.37

FINANCIERA ATENAS
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
EN COLONES
Escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS OPERATIVOS			
Ingresos crédito personal	4,424,532.00	10,930,251.00	14,539,476.00
Ingresos crédito hipotecario	3,214,889.25	7,932,280.50	10,541,416.50
Ingresos crédito pequeña empresa	3,494,931.00	8,616,544.00	11,443,679.00
Ingresos créditos vivienda	7,818,407.25	21,886,326.00	35,337,607.50
Ingresos crédito vehículo	5,777,068.00	14,259,548.00	18,954,676.00
Ingresos crédito estudiantil	2,935,492.00	7,237,160.00	9,611,539.00
Ingresos crédito agropecuario	1,336,250.00	3,289,332.00	4,363,068.00
Comisiones	2,587,500.00	2,587,500.00	2,587,500.00
Otros ingresos	3,924,375.00	7,028,227.50	9,118,219.50
TOTAL INGRESOS	35,513,444.50	83,767,169.00	116,497,181.50
COSTO OPERACIÓN			
Papelería	780,000.00	819,000.00	859,950.00
Gasto electricidad	192,000.00	201,600.00	211,680.00
Gasto teléfonos	540,000.00	567,000.00	595,350.00
Gasto agua	120,000.00	126,000.00	132,300.00
Alquiler oficina	4,800,000.00	5,520,000.00	6,348,000.00
TOTAL COSTO OPERACIÓN	6,432,000.00	7,233,600.00	8,147,280.00
BENEFICIO BRUTO	29,081,444.50	76,533,569.00	108,349,901.50
GASTOS ADMINISTRACION			
Salarios	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
GASTOS COMERCIALES			
Precio de la actividad mensual	840,000.00	840,000.00	840,000.00
Costo boletín mensual	240,000.00	240,000.00	240,000.00
Costo capacitación y publicidad	400,000.00	400,000.00	400,000.00
TOTAL GASTOS COMERCIALES	1,480,000.00	1,480,000.00	1,480,000.00
GASTOS DE DEPRECIACION			
Depreciación	492,000.00	393,600.00	314,880.00
TOTAL GASTOS DEPRECIACION	492,000.00	393,600.00	314,880.00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	(14,290,555.50)	29,119,969.00	56,461,021.50
IMPUESTOS			
TOTAL IMPUESTOS SOCIEDADES (30%)	(4,287,166.65)	8,735,990.70	16,938,306.45
BENEFICIO NETO	(10,003,388.85)	20,383,978.30	39,522,715.05

FINANCIERA ATENAS

Escenario pesimista (borrador)

en colones

				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos anual							
Créditos	Cant.	Monto c/crédito	Total anual Créd.		Intereses año 1	Intereses año 2	Intereses año 3
Crédito personal	36	1,000,000.00	36,000,000.00		4,424,532.00	10,930,251.00	14,539,476.00
Crédito hipotecario	12	3,000,000.00	36,000,000.00		3,214,889.25	7,932,280.50	10,541,416.50
Crédito pequeña empresa	6	5,000,000.00	30,000,000.00		3,494,931.00	8,616,544.00	11,443,679.00
Crédito vivienda	9	8,000,000.00	72,000,000.00		7,818,407.25	21,886,326.00	35,337,607.50
Crédito vehículo	24	2,000,000.00	48,000,000.00		5,777,068.00	14,259,548.00	18,954,676.00
Crédito estudiantil	84	300,000.00	25,200,000.00		2,935,492.00	7,237,160.00	9,611,539.00
Crédito agropecuario	24	500,000.00	12,000,000.00		1,336,250.00	3,289,332.00	4,363,068.00
Total intereses anual					29,001,569.50	74,151,441.50	104,791,462.00
Cantidad colocada			259,200,000.00				
Comisiones	0.75%		1,944,000.00		1,944,000.00	1,944,000.00	1,944,000.00
Otros ingresos	5.00%				1,450,078.48	3,707,572.08	5,239,573.10
TOTAL INGRESOS					32,395,647.98	79,803,013.58	111,975,035.10
Gastos administrativos							
Salarios		Mensual	Anual		41,400,000.00	45,540,000.00	50,094,000.00
Gerente General	1	600,000.00	7,200,000.00		7,200,000.00	7,920,000.00	8,712,000.00
Finanzas	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Operaciones	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Crédito	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Ejecutivo de cuenta	1	400,000.00	4,800,000.00		4,800,000.00	5,280,000.00	5,808,000.00
Atención al cliente	2	250,000.00	6,000,000.00		6,000,000.00	6,600,000.00	7,260,000.00
Outsourcing	3	250,000.00	9,000,000.00		9,000,000.00	9,900,000.00	10,890,000.00
Papelería			780,000.00		780,000.00	819,000.00	859,950.00
Gasto electricidad			192,000.00		192,000.00	201,600.00	211,680.00
Gasto teléfonos			540,000.00		540,000.00	567,000.00	595,350.00
Gasto agua			120,000.00		120,000.00	126,000.00	132,300.00
Alquiler oficina			4,800,000.00		4,800,000.00	5,520,000.00	6,348,000.00
Precio de la actividad mensual			840,000		840,000	840,000	840,000
Costo boletín mensual			240,000.00		240,000.00	240,000.00	240,000.00
Costo capacitación y publicidad			400,000		400,000	400,000	400,000
Total otros gastos					7,912,000.00	8,713,600.00	9,627,280
TOTAL GASTOS					49,312,000.00	54,253,600.00	59,721,280.00

FINANCIERA ATENAS
 Escenario pesimista (borrador)
 en colones
 Continuación

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial		2,730,000.00			
Intangibles		1,530,000.00			
Patente		600,000.00			
Derechos telefónicos	3	195,000.00			
Página web	1	35,000.00			
Estudio prefactibilidad		400,000.00			
Asesorías		300,000.00			
Tangibles		2,460,000.00			
Mobiliario y equipo		1,200,000.00			
Computadoras	6	1,260,000.00			
Depreciación lineal 20%			492,000.00	393,600.00	314,880.00

Nota: Los créditos fueron calculados, suponiendo que el número de créditos anuales se van prestando por mes, por ejemplo, los créditos personales fueron 36, se entregaron 3 cada mes.