



**CDR** Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
**ULA** Universidad Libre de Amsterdam

## AECI y BCIE

Sostenibilidad, Alcance e Impacto  
de los Servicios Microfinancieros

Estudios de caso de Nicaragua  
Programa de Microcrédito España / BCIE

Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAMA)  
Fundación José Nieborowski (FJN)

Michelle Deugd  
Iris Villalobos  
Luis Clercx  
Froukje Kruijssen

CDR / 04-23  
San José, Costa Rica  
Diciembre de 2004

AECI y BCIE

Sostenibilidad, Alcance e Impacto de los Servicios Microfinancieros

Estudios de caso de Nicaragua

Programa de Microcrédito España / BCIE

Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAMA)

Fundación José Nieborowski (FJN)

San José, Costa Rica

Diciembre de 2004

Michelle Deugd

Iris Villalobos

Luis Clercx

Froukje Kruijssen

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
Universidad Libre de Ámsterdam (CDR-ULA)

Apartado 2032-2050

San José, Costa Rica

Tel (506) 224 – 1990

Fax (506) 283 – 0719

E-mail [cdrula@racsa.co.cr](mailto:cdrula@racsa.co.cr)

Web [www.cdr-ula.org](http://www.cdr-ula.org)

## Indice

Prefacio .....	v
Resumen ejecutivo .....	vi
Abreviaturas .....	ix
1. Introducción .....	1
1.1 Antecedentes Programa Microcréditos España - BCIE .....	1
1.2 Motivo, objetivos y limitaciones del estudio .....	2
1.3 Estructura del documento .....	3
2. Contexto y antecedentes .....	4
2.1 Contexto socioeconómico de Nicaragua .....	4
2.2 Mercado financiero y microfinanciero de Nicaragua .....	5
3. Marco conceptual y metodología .....	8
4. Estrategias de crecimiento de FAMA y FJN .....	14
4.1 FAMA .....	14
4.1.1 Perfil institucional .....	14
4.1.2 Estructura organizacional .....	15
4.1.3 Productos financieros .....	17
4.1.4 Desempeño financiero .....	18
4.2 Fundación José Nieborowski .....	20
4.2.1 Perfil institucional .....	20
4.2.2 Estructura organizacional .....	21
4.2.3 Productos financieros .....	22
4.2.4 Desempeño Financiero .....	23
5. Utilización de los servicios financieros y satisfacción de clientes .....	26
5.1 FAMA .....	27
5.2 Fundación José Nieborowski .....	30
5.3 Análisis de la percepción de los oficiales de crédito .....	32

6.	Alcance de los servicios financieros.....	34
6.1	Amplitud del alcance .....	34
6.2	Profundidad del Alcance: comparación del índice de pobreza .....	35
6.2.1	Características de la muestra .....	35
6.2.2	Índice de pobreza .....	36
6.2.2	Comparación índice de pobreza clientes y no clientes.....	37
6.3	Comparación clientes incipientes con datos de EMNV 2001 .....	39
7.	Impacto de los servicios financieros.....	42
7.1	Cambios promovidos a nivel de las empresas .....	42
7.2	Cambios percibidos.....	46
7.3	Vulnerabilidad, capital social y empoderamiento.....	49
7.4	Impacto económico clientes incipientes y clientes establecidos.....	54
8.	Conclusiones.....	61
8.1	Estrategia de crecimiento FAMA .....	61
8.2	Estrategias de crecimiento Fundación José Nieuwborowski .....	62
8.3	Alcance .....	62
8.4	Impacto .....	64
8.5	Retomando el triángulo.....	66

## ANEXOS

## Prefacio

El Centro de Estudios para el Desarrollo Rural - Universidad Libre de Ámsterdam (CDR-ULA), presenta en este documento los resultados del estudio sobre la sostenibilidad, el alcance y el impacto de los servicios microfinancieros ofertados por la Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAMA) y la Fundación José Nieborowski (FJN) en Nicaragua. Este estudio fue financiado por el Programa de Microcréditos de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), canalizados a través del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

El trabajo de campo se desarrolló entre el 18 de octubre y el 3 de noviembre de 2004. En este periodo, se realizaron las reuniones de coordinación con las gerencias de FAMA y la FJN, y se organizaron cinco talleres con clientes y dos con oficiales de crédito de ambas instituciones microfinancieras. Además se afinaron los detalles del cuestionario y el muestreo para una encuesta entre un total de 606 hogares de Managua, Tipitapa, Boaco y Estelí. El CDR-ULA contrató a la Fundación Internacional para el Desafío Económico Global (FIDEG) para realizar la encuesta.

La coordinadora, el equipo de encuestadoras y su coordinador de campo, la digitadora y el especialista en informática que elaboró el programa de captación de datos, fueron capacitados en un taller de un día. La encuesta se validó en un día, con unos 30 casos aproximadamente; el día siguiente, se realizó un taller de retroalimentación para mejorar el cuestionario. FIDEG entregó la base de datos correspondiente a la encuesta el 20 de noviembre.

Se organizaron talleres de retroalimentación y discusión, con base en una presentación de los resultados preliminares del análisis (16 y 17 de diciembre). Participaron unos 15 representantes de FAMA y FJN, entre directivos, gerencia superior, gerencia intermedia, y oficiales de crédito. También participó un representante de la AECI y uno del BCIE. El 20 de diciembre, se presentaron los resultados específicamente ante representantes de la AECI y el BCIE, en San José, Costa Rica.

Nuestros agradecimientos especiales a: las gerencias de FAMA y de la FJN que colaboraron plenamente con el estudio, por su entusiasmo y su voluntad de compartir datos a veces confidenciales con nosotros; a los cientos de familias, clientes y no clientes de las instituciones microfinancieras, por su participación en la encuesta; y al equipo de FIDEG, por su excelente labor en tiempo y forma, que resultó en una base de datos de muy buena calidad.

Agradecemos a Froukje Kruijsen, a Arie Sanders y a Raúl Ruben, por sus aportes desde Holanda y Honduras, en aquellas partes del análisis que requerían del dominio de técnicas estadísticas un poco más sofisticadas, y por sus comentarios al documento borrador.

En varios momentos cruciales, recibimos el apoyo moral de la AECI, especialmente de parte de Manuel García, Coordinador del Programa de Microcrédito de España-BCIE, lo cual también agradecemos.

El contenido del informe es de responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja la opinión oficial de la AECI o del BCIE.

San José, Costa Rica  
Enero del 2005

## Resumen ejecutivo

El presente estudio evalúa el impacto y alcance del Programa de Microcréditos España-BCIE en dos IMF de Nicaragua. Este Programa actualmente tiene una dotación de 26 millones de USD, canalizados a través de 35 instituciones microfinancieras de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Las IMF involucradas en el estudio son FAMA y FJN, las cuales recibieron casi el 50% de los fondos desembolsados en Nicaragua. Se involucraron tres sucursales de FAMA y dos de la FJN.

El marco conceptual aplicado en este estudio toma como punto de partida la combinación de tres enfoques metodológicos, lo cual permite evaluar el “triángulo crítico de las Microfinanzas”: la relación entre la sostenibilidad de las IMF y el nivel de alcance e impacto en su grupo meta. Para evaluar el alcance e impacto *únicamente* se involucró la cartera del Programa de Microcréditos España-BCIE.

Se desarrollaron diferentes instrumentos para recopilar la información, cada uno con su propia metodología y objetivo. La combinación de instrumentos, tanto cuantitativos como cualitativos, permitió obtener información en forma amplia y completa. La base del estudio está constituida por la encuesta para la medición de la pobreza. Esta encuesta se diseñó con base en seis grupos de indicadores que se utilizan para la elaboración de un índice único de pobreza, y a partir del mismo se define el grado de pobreza de cada hogar.

Con base en este indicador se analizó el alcance de la cartera y se relacionaron los impactos y efectos logrados a través de sus servicios financieros. Para analizar el alcance los datos recopilados también se compararon con los datos recopilados por el Banco Mundial en el 2001, a través de una comparación de las Necesidades Básicas Insatisfechas. Se entrevistaron 404 microempresarios clientes y 202 no-clientes. La interpretación de los datos obtenidos de las encuestas fue apoyada con los resultados de los talleres participativos con clientes de ambas instituciones.

En las dos IMF involucradas en el estudio se realizaron análisis detallados de sus estrategias de crecimiento. El análisis se basó en una revisión detallada de los datos disponibles en las organizaciones, en combinación con entrevistas puntualizadas con los gerentes de los niveles operativos y los oficiales de crédito. Estas fuentes de información, junto a los datos recopilados entre los clientes durante las encuestas y talleres, permitieron reconstruir un panorama del desarrollo organizacional durante los últimos años y relacionarlo con los temas de alcance e impacto. Al relacionar estos temas fue posible extraer lecciones e indicar como encontrar un mejor balance en el “triángulo crítico”.

En términos generales, ambas IMF demuestran niveles de crecimiento acelerado durante los últimos años, logrados por ambas organizaciones a través de distintas estrategias de crecimiento. La estrategia de FAMA fue enfocada hacia la consolidación de su mercado, bajar el costo del crédito aumentando la eficiencia y ofrecer una gran gama de productos y tecnologías -por ejemplo la tecnología grupal- para ajustarse a la variedad de clientes que atiende. FAMA tiene como política ofrecer el crédito con intereses y comisiones por debajo de las tasas del mercado. En cuanto a los montos tiene una política conservadora, como estrategia para mantener controlada la mora y para poder atender una población relativamente pobre.

La FJN por otro lado, ha basado su crecimiento en la atracción de fondos externos, en el aumento de la rentabilidad de la cartera -subiendo el precio del crédito- y en la apertura de

nuevos mercados. La FJN apunta especialmente hacia la clientela mediante una atención rápida, flexible y personalizada, pero el costo del crédito para el cliente se ha elevado durante los últimos años. Las estrategias de ambas instituciones se reflejan claramente en la opinión de los clientes. En el caso de FAMA la queja principal es el monto, mientras que en el caso de la FJN es el costo de los intereses y comisiones. Ambas estrategias tuvieron sus efectos en los resultados del estudio, tal como se podrá observar más adelante.

A través la medición de la pobreza fue posible determinar la participación de los hogares de bajos recursos. Del total de los clientes encuestados, el 33% pertenece al estrato más pobre en el caso de FAMA y 13% en el caso de la FJN, al comparar los clientes con los niveles de pobreza de su propio contexto. Los resultados indican un alcance limitado en el último caso. Sin embargo, dado que las localidades en donde opera la FJN son más pobres que las de FAMA, es importante destacar que en términos *absolutos* los clientes atendidos por la FJN son más pobres. En total, en ambas organizaciones la atención a las mujeres presenta buen alcance, especialmente entre madres solteras, con un resultado importante en este sentido ya que este grupo se puede considerar como excluido del sistema bancario oficial.

Al analizar los datos de los clientes a la luz de las Necesidades Básicas Insatisfechas, índice de pobreza aplicado por el Banco Mundial, se puede concluir que en términos generales el Fondo España-BCIE atiende un tipo de clientela caracterizado como pobre hasta muy pobre, indicando que en términos generales el alcance del Fondo es satisfactorio. Al comparar este índice con los datos recogidos por el Banco Mundial en Nicaragua en el 2001, podemos observar que respecto al contexto nacional los niveles de pobreza de los clientes atendidos son significativamente menos profundos. O sea, en promedio, los clientes de FAMA y la FJN son menos pobres en comparación con el nivel de vida promedio en el país.

Con respecto al tema de impacto, se observaron varias tendencias positivas, aunque relativamente limitadas, lo cual se relaciona con una coyuntura económica de Nicaragua que no favorece un crecimiento empresarial acelerado. El impacto positivo se observa más claramente en el nivel de las empresas, donde ha sido posible identificar cambios interesantes tanto en el manejo de la empresa como con respecto a las inversiones realizadas.

Como segundo paso se identificó el impacto en el nivel del hogar lo cual se intentó captar a través de dos métodos complementarios. Mediante el primero, se estimó el impacto en el nivel de vida, a través de una comparación estadística de indicadores relacionados con el nivel de vida; y con el segundo método se compararon las percepciones de los clientes con respecto al progreso en los últimos cinco años en las condiciones de vida de sus familias.

El primer análisis demuestra un leve impacto positivo en el caso de FAMA, especialmente en Tipitapa; un impacto un poco más pronunciado en el caso de la FJN en Boaco; y ningún impacto en el caso de la FJN en Estelí. En el último caso, el resultado muy probablemente se relaciona con los pocos años operativos de esta sucursal. La misma tendencia se observa al comparar percepciones de los clientes. Las diferencias entre las sucursales en cuanto al impacto, se explica en gran medida por las diferentes coyunturas económicas locales, lo cual especialmente en el caso de Tipitapa, es relativamente favorable, debido a una mayor dinámica económica.

La ausencia del impacto en el caso de Estelí se debe probablemente al hecho de que la sucursal es relativamente nueva y aún no es posible identificar el impacto. Esta hipótesis se basa en el hecho de que existe una relación estadísticamente significativa entre la duración con el cliente para poder lograr impacto en diferentes niveles.

La medición del impacto a través de la encuesta señaló además, que los hogares más pobres presentan menos impacto que los menos pobres, reconfirmando que para aquellos el crédito les ayuda a suavizar los gastos del consumo, antes que a realizar cambios drásticos en su nivel de vida. Adicionalmente, se ha podido comprobar que el crédito efectivamente forma parte de las estrategias para resolver situaciones de emergencia, ayudando a las familias a sobrellevar situaciones difíciles y así evitar que su nivel de pobreza se agrave.

Los resultados demuestran que no existe una relación automática entre el acceso al crédito y el empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, sí se ha identificado una relación positiva entre ambos elementos cuando este último se combina con algún proceso grupal (crédito solidario o participación en organización comunal), lo cual indica que es la combinación del acceso al crédito con el desarrollo del capital social, lo que facilita los procesos de empoderamiento.

Retomando el “triángulo crítico de las microfinanzas”, podemos concluir entonces que en el caso de FAMA, existe un balance interesante entre los tres ejes del triángulo (sostenibilidad, impacto y alcance). Eso se logra principalmente por el nivel de conocimiento de la industria, el proceso de crecimiento planificado, el nivel de adecuación de la estructura y la capacidad de responder en forma ágil a los cambios del entorno. En el caso de la FJN, este balance es menos claro, debido a la falta de la consolidación de la estrategia de crecimiento y del alcance limitado. Para mejorar este balance será necesario la consolidación de la organización, un replanteamiento de la estrategia actual, un ajuste de las estructuras y el fortalecimiento de las estrategias gerenciales; lo cual permitirá reajustar procesos de retroalimentación y mejorar el servicio según la demanda. De esta forma se aumenta el nivel de profundidad del programa y se incide en forma positiva en el alcance. Asimismo se concluye que una revisión de las políticas de precio, bajando los costos del crédito para el cliente, podría incidir en una forma positiva sobre el impacto de los clientes.

En general se puede concluir que el balance efectivo entre la sostenibilidad, y un buen nivel de alcance e impacto, se logra a través de métodos claros, tecnología financiera adecuada, cierto volumen de operaciones que permite economías de escala, y estrategias de crecimiento bien estructuradas. Los datos muestran el potencial del microcrédito como herramienta para mejorar el nivel de vida de los clientes, pero a la vez indican sus limitantes como única herramienta para solucionar el problema de la pobreza de los más pobres, especialmente si no existe un marco económico favorable que permita el crecimiento empresarial.



## Abreviaturas

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AIMS	Assessing the Impact of Microenterprise Services (Evaluación del Impacto de Servicios para la Microempresa)
AMF	Asociación de Microfinanzas
ASDI	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
ASOMIF	Asociación Nicaragüense de Instituciones Microfinancieras
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CDR-ULA	Centro de Estudios para el Desarrollo Rural – Universidad Libre de Amsterdam
CGAP/GCAP	Consultative Group to Assist the Poorest (Grupo Consultivo de Apoyo a los más Pobres)
C\$	Córdoba
EMNV01	Estudio Medición Nivel de Vida 2001 (LSMS en siglas en Inglés)
ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza
FAMA	Fundación de Apoyo a la Microempresa
FCM	Fondo para la Concesión de Microcréditos (AECI)
FIDEG	Fundación Internacional para el Desafío Económico Global
FJN	Fundación José Nieborowski
FMI	Fondo Monetario Internacional
HIPC	High Indebted Poor Country Initiative (Iniciativa para los Países Pobres Altamente Endeudados)
IAF	Interamerican Foundation (Fundación Interamericana)
ICO	Instituto de Crédito Oficial (España)
IMF	Institución Microfinanciera
IR	Impuesto sobre la Renta
ISO	International Standardization Organization (Organización Internacional para la Estandarización)
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
ONG	Organización No Gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PRODEGA	Programa de Desarrollo Ganadero (Finlandia)
PRODEL	Programa de Desarrollo Local (ASDI)
RsA	Rentabilidad sobre Activos
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network (Red para la Educación y Promoción de la Pequeña Empresa)
SPSS	Statistical Product and Service Solutions (Soluciones para Productos y Servicios Estadísticos – programa de cómputo)
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
USD	Dólar de los Estados Unidos



## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes Programa Microcréditos España - BCIE

El Programa de Microcréditos España-BCIE es una iniciativa de la Cooperación Española, que forma parte del Fondo para la Concesión de Microcréditos (FCM de la AECI). Actualmente tiene asignado un monto de más de 230 millones de USD, colocado en 20 países. En Centroamérica el Programa España-BCIE tiene una dotación de 26 millones de USD, canalizados a través de 35 instituciones microfinancieras en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

La Finalidad principal del FCM es contribuir a la lucha contra la pobreza de los países en desarrollo mediante el fomento de los servicios microfinancieros con el propósito de que la presentación de dichos servicios responda a las necesidades de los sectores económicos y sociales que, o bien no tienen acceso al sistema financiero tradicional, o éste no satisface adecuadamente sus necesidades. En consonancia con dicha finalidad, el FCM servirá de apoyo al desarrollo del tejido microempresarial de aquellos países. (R.D. 741/2003, de 23 de junio sobre el FCM, artículo 1.2 – [www.aeci.es](http://www.aeci.es)).

La tarea principal del Programa es consolidar y garantizar a largo plazo la provisión de servicios financieros a la microempresa centroamericana, mediante el apoyo al mejoramiento de la capacidad de gestión y eficiencia operativa de las instituciones microfinancieras (IMF) especializadas en el desarrollo de estos servicios.

En Centroamérica, el Programa fue formalizado en el 2000 mediante un acuerdo entre la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Hasta la fecha se acordaron dos operaciones mediante sendos contratos de préstamos entre el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

El Programa se diseñó contemplando además la creación de un Fondo de Asistencia Técnica para atender las necesidades de las IFMs participantes en el Programa. El Fondo se nutre de un porcentaje de la tasa de interés aplicada a los recursos prestados a estas instituciones. El programa Microcréditos España-BCIE funciona como instrumento financiero de segundo piso, de modo que los recursos del Programa sólo se canalizan en forma intermediada por medio de instituciones de microfinanzas de Centroamérica. El cuadro 1-1 presenta un resumen de la colocación de los fondos hasta septiembre 2004.

**Cuadro 1-1: Programa de Microcréditos España-BCIE para Centro América**  
**Resumen de datos (septiembre 2004) (Montos en USD)**

	<i>Desembolsos</i>	<i>Número de IMF</i>	<i>Cartera vigente</i>	<i>Número de clientes</i>	<i>Crédito promedio</i>	<i>Mujer %</i>
Costa Rica	5.712.790	6	3.188.855	2.632	2.124	20
El Salvador	12.297.227	10	5.091.145	26.449	443	68
Guatemala	7.970.700	4	4.329.982	8.259	966	58
Honduras	13.287.270	7	4.670.782	38.883	337	78
Nicaragua	18.174.821	8	8.960.725	33.962	514	74
<b>TOTAL</b>	<b>57.442.809</b>	<b>35</b>	<b>26.241.489</b>	<b>110.185</b>	<b>507</b>	<b>72</b>

Fuente: Datos proporcionados al CDR-ULA por el Programa de Micro crédito AECI-BCIE (2004)

Se puede observar que la mayoría de los clientes se compone de mujeres (72%), con excepción del caso de Costa Rica. Los fondos han sido colocados mayoritariamente en el sector de comercio y servicios (84%) y en menor medida en otros sectores como el primario (agricultura y ganadería 8%) y el sector secundario tal como la industria y la construcción (7%). Con respecto al uso del crédito llama la atención que en el caso de las mujeres el 98% de los créditos ha sido solicitado para capital de trabajo, mientras que en el caso de los hombres este representa el 92%. La inversión en activos fijos llega al 7%, que en el caso de las mujeres representa menos de un 1% de la aplicación de los fondos.

## 1.2 Motivo, objetivos y limitaciones del estudio

El principal motivo del Programa de Microcréditos España-BCIE para impulsar este estudio, después de tres años de funcionamiento, ha sido conocer los resultados alcanzados hasta la fecha, tomando en cuenta los objetivos definidos por el mismo. Es decir, ¿hasta qué grado este Programa ha sido eficaz en su intento de mejorar el nivel de vida de su grupo meta?

Posiblemente, el estudio del efecto del Programa en Nicaragua será el primero de una serie, que abarcará también a Honduras, Guatemala, El Salvador y Costa Rica.

Para la concretización del estudio en Nicaragua, se definieron tres objetivos específicos:

- 1). Evaluar el grado en que el Programa de Microcréditos España-BCIE contribuye, a través de las IMF, a un *mayor acceso* a los servicios financieros de grupos específicos dentro de la sociedad (alcance).
- 2). Evaluar hasta qué punto los servicios ofrecidos contribuyen a un *mejor desempeño de las empresas* de los clientes y un *mejoramiento de su nivel de vida* (impacto).
- 3). Analizar la *sostenibilidad de los servicios financieros* de las IMF, e investigar de qué manera su estrategia de crecimiento logra un balance entre sostenibilidad, alcance e impacto de estos servicios.

El Programa de Microcréditos España-BCIE seleccionó dos IMF relativamente grandes, para este estudio en Nicaragua: la Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAMA), y la Fundación José Nieborowski (FJN).

Para efectos de representatividad del estudio, se señalan las siguientes delimitaciones:

- Aunque los resultados pretenden reflejar el efecto causado por el Fondo en su grupo meta, el presente estudio se limita a dos de las ocho IMF que recibieron financiamiento del Programa en Nicaragua.
- En el nivel de las instituciones FAMA y FJN, el estudio se ha enfocado específicamente *en la aplicación de los fondos del Programa de Microcréditos España-BCIE*, como eje central del análisis. Significa que los resultados del estudio, especialmente con respecto a los temas alcance e impacto, no aplican para los servicios financieros de estas IMF en términos generales, sino únicamente para las inversiones realizadas con el fondo del Programa. Tanto en FAMA como en la FJN, estos fondos se usan para reforzar la cartera de créditos a la microempresa; otras carteras (crédito agrícola, de consumo, para vivienda etc.), quedan fuera del análisis.

- Como producto del diálogo del equipo investigador con la gerencia de estas dos IMF, se seleccionó un número limitado de sucursales de cada IMF para la realización del estudio (tres en el caso de FAMA, dos en el caso de FJN).
- En la aplicación de la encuesta solo se tomó una muestra, no se entrevistó a la totalidad del universo de clientes en cada sucursal seleccionada. Sin embargo, en términos estadísticos, se asume que los resultados obtenidos son válidos para todo el universo de clientes en estas cinco sucursales, en cuanto a la cartera específica de microcréditos para la microempresa.

Estas delimitaciones del estudio suponen que se debe guardar cierto cuidado al momento de querer realizar extrapolaciones o para establecer conclusiones para las dos microfinancieras seleccionadas y para el Programa, en términos generales. Los hallazgos y conclusiones únicamente tienen validez para la clientela de las sucursales estudiadas en la cartera específica de crédito para la microempresa; y en este sentido, las generalizaciones deben formularse en la forma de hipótesis.

### 1.3 Estructura del documento

Este documento conste de ocho secciones, y varios Anexos, distribuidos de la siguiente manera:

#### Parte introductoria

- La primera sección corresponde a la introducción, los antecedentes, motivo, objetivos y delimitaciones del estudio
- En la segunda sección se aborda el contexto en donde operan el Programa y las instituciones microfinancieras seleccionadas
- En la tercera sección se aborda el marco conceptual y la metodología aplicada, en términos globales

#### Presentación de datos y análisis

- En la cuarta sección se presenta el análisis de las estrategias de crecimiento de las dos instituciones involucradas en el estudio
- En la quinta sección se presentan los hallazgos con respecto a la satisfacción de clientes y el uso del crédito
- En la sexta sección se analiza el tema del alcance de los servicios financieros
- En la séptima sección se aborda el tema del impacto

#### Síntesis y conclusiones

- En la última y octava sección se presentan las conclusiones y la síntesis: la relación entre los temas alcance, impacto y sostenibilidad de los servicios financieros

#### Anexos

- En los Anexos, se presenta un listado de fuentes secundarias consultadas, el programa de trabajo, detalles de la metodología, memorias de los talleres, un panorama de los productos financieros de FAMA y la FJN, y un mapa de Nicaragua.

## 2. Contexto y antecedentes

### 2.1 Contexto socioeconómico de Nicaragua

Nicaragua tiene 5.5 millones de habitantes y una tasa de crecimiento demográfico del 2,6%, que es una de las más altas de la región latinoamericana. La tasa de crecimiento de la economía ha estado cerca del 5,4% acumulado entre 1997 y el año 2000; en ese mismo período, el ingreso por habitante se ha reducido en 2.4% (INEC, 2003).

Nicaragua es el país más pobre de la región después de Haití. Se estima que el 75% de la población nicaragüense vive en la pobreza, sobreviviendo con menos de USD 2 diarios (CEPAL, 2003). El 72,6% de la población tiene al menos una NBI-Necesidad Básica Insatisfecha (es pobre) y aquella con al menos dos NBI llega al 44,7% (es muy pobre). Existen grandes brechas en los niveles de pobreza. Por ejemplo la pobreza por insuficiencia de consumo afectaba al 30,5% de la población urbana en 1998, en tanto que en el área rural era del 68,5%. Mientras que en Managua el nivel de pobreza era del 18,5%, en el Atlántico rural era del 79,3% (INEC, 2003). Según un estudio reciente del Gobierno de Nicaragua (2001) el 95% de los pobres extremos vive en áreas rurales.

Recientemente se ha observado una tendencia creciente del número de hogares encabezados por mujeres, sin compañero, que se caracterizan por ser “extendidos”<sup>1</sup>. En 1995 estos hogares representaban cerca del 27% del total, y en el 2003 el 34%. Acontecimientos económicos y sociales como la guerra de los años 80, los fuertes flujos migratorios hacia el exterior y la creciente irresponsabilidad paterna, son entre otros, factores que han incidido anualmente en el número de hogares encabezados por mujeres aumente (Agurto S. y A. Guido, 2004). En los últimos 50 años se ha registrado una tendencia sostenida y creciente en la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, que pasó del 13% en 1950 a 37% en 1998. Sin embargo, esto no se ha traducido en mejores oportunidades económicas para la mayoría de ellas; las mujeres continúan concentrándose en el sector informal urbano.

Desde el inicio de los años noventa el país ha logrado avances importantes, tales como controlar la hiperinflación. Sin embargo, a pesar de estos, existen desafíos importantes en las áreas macroeconómica, social y de gobernabilidad. En efecto, el PIB ha disminuido su ritmo de crecimiento y en el 2002 el crecimiento económico fue apenas del 1% sobre el año anterior. En el informe de evaluación de avance en la reducción de la pobreza (Gobierno Nicaragua, 2003), se estima que para el 2003 el PIB ha crecido con un 2,3%, lo cual significa que el PIB *per capita* disminuyó por cuarto año consecutivo.

La aplicación del programa de estabilización y ajuste estructural implicó la reducción de empleos en el sector público y la privatización de empresas que durante los años ochenta estaban en manos del Estado, lo cual contribuyó a la pérdida de empleos. El empleo informal, donde se agrupan las personas que trabajan en el sector microempresarial, se ha constituido en el principal mecanismo de ajuste del mercado laboral ante la insuficiencia de las ocupaciones formales. De esta manera, la actividad informal ha servido como un amortiguador de los efectos de la reducción del empleo formal, derivados de la crisis económica y de los programas de ajuste estructural. El desarrollo del sector informal no se limita al ámbito urbano, sino que se extiende a

---

<sup>1</sup> Además de encargarse de los hijos las mujeres frecuentemente son las responsables para cuidar a los ancianos y enfermos de la sociedad.

las zonas rurales. El 42% de los hogares rurales de Nicaragua tiene algún tipo de negocio o actividades independientes no agropecuarias.

El sector informal abarca al 71% de la PEA ocupada. La falta de seguridad laboral y de ingresos que enfrenta este segmento de trabajadores lo hace altamente vulnerable. En particular, el sector informal representa la única alternativa para tres de cada cuatro mujeres que no logran insertarse en los sectores más modernos y dinámicos de la economía.

Nicaragua es uno de los países que entró en la iniciativa del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) para el alivio de la deuda externa (HIPC). En este marco, el Gobierno de Nicaragua formuló la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y de Reducción de la Pobreza (ERCERP) en el 2000. Posteriormente, elaboró una estrategia de implementación, que culminó con la presentación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y un plan de implementación (el PND Operativo), en el 2004. El PND no parte solo del mapa de la pobreza, sino también del mapa del potencial para salir de ella, mediante la promoción de la competitividad de territorios y aglomeraciones de negocios. (Gobierno de Nicaragua, 2004).

El último reporte de pobreza del Banco Mundial, resalta la baja cobertura del crédito, y el pobre desempeño. En comparación con otros países latinoamericanos, los costos son relativamente altos, y el impacto se limita al grupo de los menos pobres, que demuestran un comportamiento inversionista. El informe sugiere que para el segmento de los más pobres, que usan el crédito para situaciones de emergencia y fines de consumo, el impacto incluso podría ser negativo: endeudamiento y más obstáculos para salir de la pobreza. (Banco Mundial, 2003).

El mejoramiento de los servicios financieros se considera un factor clave para promover el crecimiento económico sobre amplias bases. En el Plan Nacional de Desarrollo, se proponen algunas medidas para mejorar el entorno del mercado de microfinanzas, como un marco regulatorio de las instituciones microfinancieras; mejorar la central de riesgos; asistencia técnica; una reforma de instituciones financieras estatales de segundo piso; disminución del riesgo y ampliar la capacidad de colaterales; y un sistema de incentivos (capital de riesgo) para fomentar la pequeña y mediana empresa. (Mayores detalles, véase el Plan Nacional de Desarrollo Operativo, [www.pnd.gob.ni](http://www.pnd.gob.ni)).

## 2.2 Mercado financiero y microfinanciero de Nicaragua

Entre el final de 1999 y el 2001 el sector bancario de Nicaragua fue reestructurado, lo que en gran parte consistió en el cierre de bancos estatales y privados<sup>2</sup>, que contribuyó al descenso de las reservas internacionales por orden de USD 130 millones. El proceso condujo a que el índice agregado de crédito interno bajara de C\$ 14.1 mil millones (USD 1.230 millones) en Junio 2000 hasta C\$ 9.0 mil millones (USD 630 millones) en Junio 2002, para llegar a C\$ 10.3 mil millones (USD 710 millones) a finales del 2002 (Sanders y Nusselder, 2002).

Con las reformas financieras, el Estado prácticamente desapareció del mercado financiero como intermediario en el primer piso. Con el cierre de la banca estatal, muchos hogares perdieron su acceso al crédito. Este vacío crediticio dejado por el sector público fue parcialmente cubierto por

---

<sup>2</sup> Se terminaron las operaciones del Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), el Banco de Crédito Popular, el Banco de Crédito Nicaragüense (BANIC) – los anteriores en propiedad total o parcial del Estado – y los bancos privados Pribanco, Banco Sur, Interbank y el Banco del Café. Fusionaron además Banco Mercantil y Banco de Crédito Centroamericano (Bancentro) bajo el nombre del último mencionado.

iniciativas privadas provenientes de tres sectores: a) las instituciones reguladas, como bancos comerciales y sociedades financieras; b) las no reguladas, que incluyen principalmente las ONG y algunas empresas privadas; y c) las cooperativas de ahorro y crédito (CAC).

Dentro de la primera categoría, las instituciones reguladas, las dos instituciones con mayor peso son FINDESA y PROCREDIT. A diciembre del 2003, la cartera de estas dos empresas ascendía a USD 43 millones. En el sector de las ONG alrededor del 80% de la cartera está representada por los afiliados de la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), los cuales en conjunto representan una cartera de alrededor del USD 83 millones a diciembre del 2003. En el tercer sector, destacan sobre todo las cooperativas afiliadas a la central “La Financiera”, que experimentaron un crecimiento acelerado durante los últimos años y representan una cartera acumulada de USD 56 millones (sin incluir la cooperativa Caruna, la cual se incluyó entre las afiliadas de ASOMIF).

A pesar de que las intermediarias microfinancieras ya tienen operaciones desde el inicio de la década de los noventa <sup>3</sup>, su funcionamiento no ha sido reconocido dentro del marco legal sino en términos restrictivos. A partir de 1999 se excluyó de hecho la captación de ahorros por parte de instituciones no reguladas <sup>4</sup>. En el plano legislativo se introdujo la “Ley Reguladora de Préstamos entre Particulares No. 374”, que impone un techo máximo a los intereses cobrados por aquellas IMF que “tengan como objetivo principal brindar servicios financieros al público, mientras no esté en vigencia un marco legal regulatorio”.

El Banco Central de Nicaragua (BCN), publica mensualmente la tasa máxima como promedio ponderado del sector financiero regulado. La Ley 374 ha hecho reducir las tasas activas nominales cobradas por microfinancieras como regla a menos del 18%. La Ley respondió así a la presión de políticos que opinaban que el sector de microfinanzas necesitara limitar el cobro de intereses considerados excesivos, por lo que cabría proteger, mediante límites en las tasas de interés, los derechos de los usuarios del microcrédito. Esta situación demandó a las organizaciones un mayor dominio de herramientas financieras para fijar tasas de interés y comisiones, de tal forma que permitieran cubrir sus costos de operaciones y por otra parte un mayor nivel de eficiencia y productividad, para lograr ser competitivas.

La Ley 374 alude a la creación de un marco legal particular para microfinanzas, que ya está en discusión desde finales de la década pasada. La Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) ha presentado varias propuestas en calidad de borradores para un Ante-Proyecto de Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas.

La propuesta Ley tiene como objeto la organización, registro y funcionamiento de las microfinancieras creadas bajo las figuras de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, que bajo esta ley se llamarían Asociación de Microfinanzas (AMF). Sin embargo, el proceso de negociación con respecto a la ley es lento y las perspectivas de que salga pronto, son pesimistas, ya que no se consigue lograr un acuerdo, especialmente con respecto al tema de posibilitar el ahorro en las IMF.

---

<sup>3</sup> Las microfinanzas se iniciaron en Nicaragua con la implementación del Programa de Apoyo a la Micro-empresa (PAMIC) a partir de 1992, a través de una red de asociaciones y fundaciones conocida como la Red PAMIC.

<sup>4</sup> Una intermediaria microfinanciera de mayor tamaño, con operaciones en el medio rural, recibió instrucciones en 1999 de devolver a sus clientes ahorrantes un monto global por el orden de USD 200,000 debido a que la captación de ahorros fue considerada ilegal fuera del sector financiero regulado.



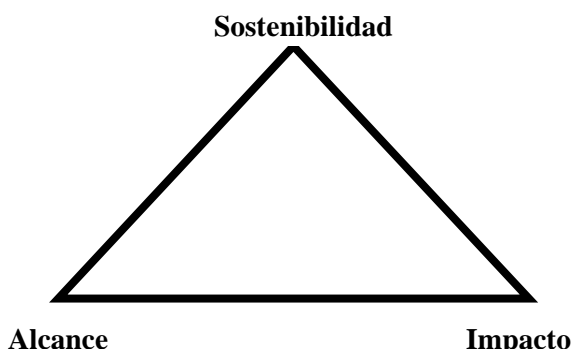
Durante los últimos cuatro años se ha notado un crecimiento y maduración acelerada del sector, que se relaciona con el creciente sector informal en el país y refleja la demanda existente. En un promedio se estima que las organizaciones afiliadas a ASOMIF han crecido con un rango entre 10% y 20% anual durante los últimos cuatro años (Revista ASOMIF 2001-2004). Asimismo, las cooperativas afiliadas a la Red “La Financiera” crecieron con un promedio de 10% anual en la cartera de crédito y 15% anual en los ahorros, reflejando no solamente una gran demanda para el crédito, sino también para el ahorro.

### 3. Marco conceptual y metodología

**Marco conceptual: el ‘triángulo crítico de las microfinanzas’**

El enfoque principal del estudio ha sido la combinación de tres conceptos: (1) sostenibilidad; (2) alcance; y (3) impacto; ejes que en su conjunto conforman ‘el triángulo crítico de las microfinanzas’ (fig.3-1). Entre estos ejes hay una estrecha relación, que se caracteriza tanto por cierto grado de tensión como de compensación entre los mismos.

**Figura 3-1: Triángulo crítico de las microfinanzas**



Los programas de microfinanzas deben ofrecer un servicio financiero rentable en donde los ingresos percibidos sobre la cartera cubren los costos financieros y operativos. Las tasas de interés y las comisiones son la fuente principal para generar una cartera rentable. Por otro lado, las instituciones microfinancieras deben llegar con sus servicios a una población de bajos recursos y altamente vulnerables a cambios externos (tal como muchas de estas instituciones han definido en su misión y visión institucionales).

Aumentar el alcance entre la población pobre de bajos recursos implica muchos microcréditos, y costos de transacción relativamente altos. Incrementar el impacto del crédito implica mantener el costo del crédito para el cliente lo más bajo posible. En los años noventa la factibilidad de la combinación de estos tres conceptos fue fuertemente cuestionado, pero la consolidación y el crecimiento de algunos IMF al nivel mundial mostró que a través de tecnologías crediticias y estrategias de crecimiento adecuados era posible posicionarse en el centro de este triángulo. Múltiples experiencias, tales como los del BancoSol de Bolivia y de Procrédit en El Salvador y Nicaragua revelan evidencia importante del potencial que existe en el mercado de microfinanzas, experiencias que pueden servir como lecciones para aquellas que aún no alcanzaron este balance.

Para poder identificar cuales acciones aleja o acerca una institución a este balance, introducimos el concepto de *estrategia de crecimiento*. En el estudio buscamos *evidencias* de aquellas estrategias de crecimiento, que fomentan tanto la sostenibilidad institucional como la amplitud y profundidad efectivas del alcance, y el impacto en la clientela.

La pregunta de fondo puede formularse como sigue: ¿Cuáles son las características clave que facilitan que las entidades de microfinanzas pueden atender un sector económico de bajos recursos, generar impacto, y al mismo tiempo garantizar su propia sostenibilidad financiera e institucional?

### **Combinación de metodologías**

En la metodología global del estudio, cada uno de los tres ejes se convierten en temas que se analizan en forma independiente, para lo cual aplicamos una combinación de instrumentos metodológicos, tanto cuantitativos como cualitativos. Como último paso, se produce la síntesis. Retornando al concepto del triángulo (fig.3-1), se trata de interrelacionar los resultados de los tres análisis en el plano gerencial, en una valoración de las estrategias de crecimiento: ¿logran éstas acercarse a los objetivos institucionales de alcance, impacto y sostenibilidad?. En el Cuadro 3-1 se presentan los principales instrumentos metodológicos aplicados.

<b>Cuadro 3-1. Instrumentos aplicados y objetivos</b>	
<b>Instrumentos metodológicos</b>	<b>Objetivo</b>
Estudio de fuentes secundarias	Conceptos, metodología, análisis contextual y antecedentes
Estudio de documentos propios de las instituciones FAMA y FJN; indicadores Acción Internacional (Micro CAMEL) y Micro Rate	Análisis del desempeño financiero e institucional, evolución de indicadores; evidencias de las estrategias de crecimiento
Encuesta propia medición de pobreza, alcance e impacto (606 hogares), entre no-clientes, clientes incipientes y clientes establecidos de FAMA y FJN	Construcción de un índice de pobreza para medir: alcance, impacto, y grado de satisfacción de clientes; percepción de clientes y no clientes sobre el mejoramiento de las condiciones de vida
Encuesta Medición del Nivel de Vida 2001 del Banco Mundial (EMNV 01), nivel nacional	Medir alcance a través de una comparación de características de clientes versus características de la población a nivel nacional y a nivel de los departamentos donde se realizó la encuesta propia
Cinco talleres de empoderamiento y satisfacción de clientes (tres talleres en FAMA, dos en FJN)	Evaluar las opiniones y percepciones de la clientela sobre el efecto de los servicios financieros en los ámbitos microempresa, familia y personal
Entrevistas semi-estructuradas con gerentes y personal de FAMA y FJN	Interpretación de los indicadores y datos sobre el desempeño financiero e institucional; estrategias de crecimiento, plan de negocios
Talleres con oficiales de crédito de FAMA y de FJN	Percepción de los oficiales de crédito respecto a factores de éxito y desafíos de la institución; características y limitaciones de los clientes; la política de incentivos; su papel como interlocutor entre la clientela y la gerencia; y para identificar los mecanismos establecidos para ajustar los productos financieros a las necesidades de la clientela
Tres talleres de retroalimentación: FAMA, FJN y AECI-BCIE	Presentación de resultados preliminares; reflexión sobre la interpretación; aportes a conclusiones y recomendaciones

Para medir el alcance y el impacto, adaptamos y combinamos dos herramientas metodológicas ampliamente validadas como fundamento: una desarrollada por el CGAP (Grupo Consultivo de Apoyo a los más Pobres), para evaluar el alcance; y otra desarrollada por AIMS (Evaluación del Impacto de Servicios para la Microempresa), para medir el impacto.

Varios de los instrumentos metodológicos mencionados en el Cuadro 3-1 se insertan en estas herramientas desarrolladas por el CGAP y AIMS <sup>5</sup>.

<sup>5</sup> El CDR-ULA ya había acumulado cierta experiencia con la combinación de ambas metodologías en estudios sobre el alcance e impacto de servicios financieros en El Salvador, Nicaragua, Perú y Bolivia.

Uno de los instrumentos más importantes del estudio es la aplicación de una encuesta para la medición de pobreza. Esta encuesta está construida en base a seis grupos de indicadores los cuales se utilizan para elaborar un índice único que defina el grado de pobreza de cada hogar. Con base en este indicador se analizará el alcance de la cartera y se relacionarán con los impactos y efectos logrados por el Programa de Microcréditos España-BCIE a través de las IMF bajo estudio.

Con base en varios criterios y en la base de datos de la colocación de los fondos del BCIE, el equipo de investigadores, en conjunto con las IMF, seleccionó las agencias participantes en este estudio. Estas tenían que tener por lo menos cuatro años de funcionamiento, ser operacionalmente sostenibles y atender un grupo de clientela considerable a través de los fondos del programa.

La selección de los clientes se realizó a través de un muestreo al azar, utilizando para ellos los listados de los clientes que obtuvieron créditos del Programa de Microcréditos España-BCIE. Se seleccionaron microempresarios y en base a las listas se seleccionaron los clientes establecidos y los clientes incipientes. Los primeros tenían que haber sido clientes durante un período de por lo menos cuatro años, preferiblemente cinco años y los clientes incipientes no más de un año, de preferencia no más de medio año.

Adicionalmente, usamos la Encuesta de Medición del Nivel de Vida 2001 del Banco Mundial, para aportar datos adicionales sobre el alcance de los servicios financieros.

En cuanto a la sostenibilidad, usamos una combinación de indicadores de desempeño financiero desarrollados por calificadores de instituciones de microfinanzas como Acción Internacional (Micro-CAMEL) y MicroRate; y varios conceptos sobre el desempeño institucional desarrollados por Churchill (1997).

En los siguientes párrafos, profundizaremos sobre cada uno de los temas y metodologías aplicadas.

### *Alcance*

En cuanto al *alcance* de un programa de crédito, es importante destacar que el mismo tiene su base en los indicadores que mantienen relación tanto con la oferta como con la demanda del servicio e incluyen: el número absoluto de hogares y/o empresas atendidas, las características de la población atendida y los tipos de servicios financieros ofrecidos.

La metodología del CGAP para medir el alcance se basa en la medición del nivel de pobreza de la clientela atendida por un programa y compara los resultados con las características de pobreza de los no-clientes (el universo) de la misma zona de intervención. Esto permite realizar una comparación relativa de los niveles de pobreza entre los grupos mencionados y con ello, deducir si el grupo atendido tiene un índice de pobreza superior, igual o menor al de los no-clientes en la zona.

Para analizar las características de las familias atendidas a través de los fondos del Programa se construyó un índice de referencia que mide el grado de la pobreza, el cual permitió la comparación del nivel de vida entre clientes incipientes y no clientes. Excluimos a los clientes establecidos, bajo la hipótesis de que el Programa ya había producido efecto en esta categoría de

clientes, y que por tanto ya no eran representativos como para poder responder a la pregunta sobre qué tipo de personas o familias se están alcanzando con el Programa.

El índice único de referencia (un índice de escala) se construyó a partir de una decena de indicadores económicos, sociales y sobre condiciones de vivienda, que discriminan muy bien el grado de pobreza y el nivel de vida. Con este índice único se dividió tanto el segmento de no clientes como de clientes establecidos, en tres grupos de familias así: muy pobres, pobres, y menos pobres. Con base en estas categorías se compararon las características de los no clientes con los clientes incipientes, para poder decir algo sobre el alcance.

En un segundo enfoque de análisis para medir el alcance del programa, usamos los datos de la Encuesta de Medición del Nivel de Vida del 2001 (EMNV 01), ejecutada por el Banco Mundial y el INEC (INEC, 2001). Para medir el grado de la pobreza, la EMNV 01 usa el concepto de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), un total de cinco indicadores. Para poder ubicar la clientela de FAMA y FJN de acuerdo con esta escala, copiamos textualmente las preguntas de la EMNV 01 que hacían referencia a estos indicadores, en nuestra propia encuesta. Esto nos permitió comparar la clientela de FAMA y la FJN (clientes incipientes, igual que en el caso anterior, por los mismos motivos) con la muestra de la EMNV 01, tanto a escala nacional como a escalas departamentales (Managua, Estelí y Boaco), de acuerdo con los indicadores de las NBI.

### ***Impacto***

La metodología de AIMS *para medir el impacto* se basa en una comparación entre los cambios ocurridos en el nivel de un hogar (incluyendo la empresa) por ser cliente de una entidad de microfinanzas.

Con respecto al concepto *impacto*, se abordan múltiples dimensiones (el manejo de la microempresa, el plano familiar y personal, la pobreza). Por lo tanto, el concepto ‘impacto’ se refiere al conjunto de efectos producidos, los cuales pueden tener una interpretación amplia en cuanto al cumplimiento de los objetivos de un programa. Generalmente el impacto de una intervención externa, como en el caso de un programa financiero, se produce a largo plazo. Los indicadores de impacto incluidos en el presente estudio son el crecimiento de los ingresos, activos y ahorros, administración y crecimiento de la empresa, mejoramiento en la satisfacción de las necesidades básicas (entre ellos educación y alimentación), reducción de la vulnerabilidad y cambios percibidos con respecto al tema de empoderamiento.

Un primer problema metodológico que se tuvo que resolver, era que debido a la ausencia de una línea de base rigurosa, no había sido posible medir los cambios en la situación *a través del tiempo*, de las *mismas* familias encuestadas. Por lo tanto, el enfoque del estudio tuvo que ser transversal y no longitudinal.

Un segundo desafío metodológico en cuanto a la medición del impacto tuvo que ver con la *causalidad* entre el acceso al crédito y el grado de éxito del cliente, en su calidad de microempresario. Es decir, ¿el microempresario fue exitoso porque tenía acceso al crédito, o tenía acceso al crédito -y se produjo impacto- por ser exitoso?

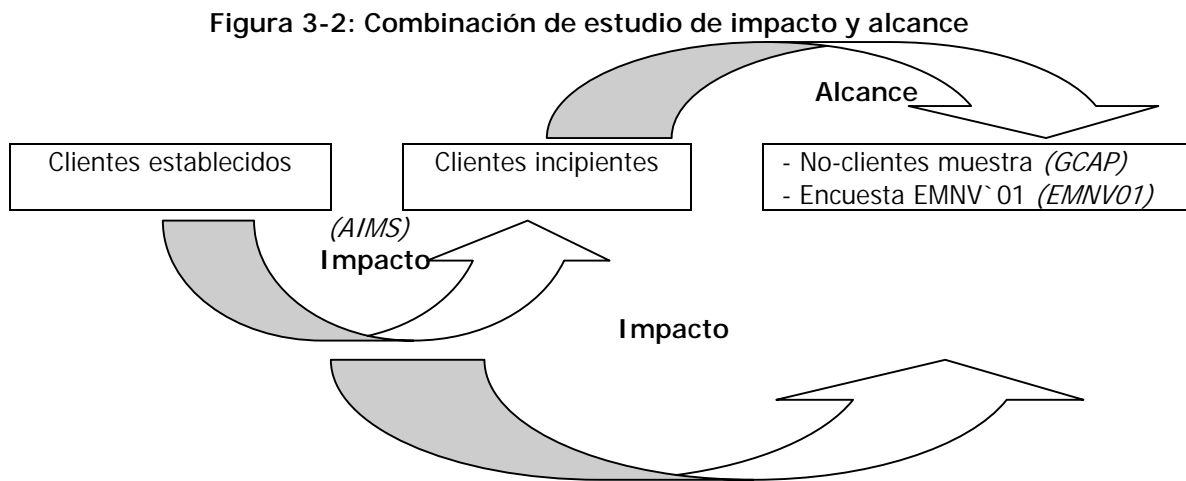
Para discernir estos desafíos *al menos en forma parcial*, se realizó una *comparación* entre los clientes de la institución misma, en primer lugar. Se compararon clientes incipientes (con solo un crédito) y clientes establecidos (con ocho créditos o más), quienes los obtuvieron de una misma línea de crédito, es decir la línea de microcrédito donde están colocados los fondos del

Programa, partiendo de la suposición de que una misma línea de crédito, el microcrédito en este caso, atrae a cierto tipo de clientela como producto de su selección directa e indirecta<sup>6</sup>.

O sea, que partimos de la hipótesis de que las características básicas de los hogares prestatarios iniciales, como son el nivel educativo y la composición y tamaño de la familia, sean más semejantes que en el caso de los no clientes<sup>7</sup>. Esta suposición ha sido verificada de manera cualitativa, con los oficiales de crédito de las IMF antes de la aplicación del proceso de muestreo.

Para seguir resolviendo el problema de la causalidad, se aplicaron técnicas estadísticas avanzadas (ecuación de regresión, análisis probit; detalles en párrafo 7.4).

En la figura 3-2 se puede observar a través de una representación gráfica cómo se aplican las metodologías de medición de alcance e impacto, en una comparación de no-clientes, clientes incipientes y clientes establecidos. Para mayores detalles sobre la metodología, revisar Anexo 3.



### **Sostenibilidad**

La evaluación del *desempeño financiero e institucional* dentro de este contexto es de suma relevancia ya que es una de las dimensiones indicativas para la sostenibilidad de los servicios, la cual está vinculada a la oferta actual y futura proporcionada a la población meta.

Para el análisis del desempeño institucional y financiero se prestó especial atención a la *evolución* financiera e institucional. Interesa en este análisis contextualizar los resultados de la evaluación del alcance y el impacto, con esta variable de desempeño institucional y financiero.

<sup>6</sup> Los mecanismos indirectos de selección están relacionados con: a) las condiciones de la oferta (tasa de interés, plazos, montos mínimos y máximos); b) las consecuencias que deben enfrentar los clientes cuando entran en mora; y c) la vinculación de los créditos con otras actividades. En cuanto a los mecanismos directos de selección se encuentran entre otros: las políticas de las garantías, así como la selección y monitoreo de los préstamos. Estos mecanismos sirven para que las instituciones financieras atraigan un segmento de clientela con un mínimo de riesgo financiero.

<sup>7</sup> Con las características básicas de un hogar se refiere a las características inelásticas al mediano plazo por intervenciones externas, como es en este caso el servicio crediticio. Por ejemplo, tener acceso a crédito no cambiará a corto plazo la situación demográfica de una familia prestataria.

Este tema se relaciona primero con los aspectos de *sostenibilidad financiera*, ya que sin equilibrio y crecimiento financiero muy pocas entidades pueden mantenerse en un mercado abierto, sin subsidios. El avance de la sostenibilidad financiera marca la madurez empresarial de la institución, su grado de autonomía e independencia frente a los subsidios de agencias donantes; y por ende influye en la capacidad institucional para mantenerse en un *mercado competitivo* de microfinanzas. El enfoque principal para la medición del desempeño financiero a través del tiempo, fue la evolución de la calidad de la cartera, de la eficiencia y la productividad, de la gestión financiera, de la rentabilidad de la cartera y sobre activos, la calidad de los activos y el nivel de endeudamiento, en los últimos cinco años.

Para tal fin, se usaron, entre otros, indicadores, métodos de análisis e informes de la calificadora Acción Internacional (con el sistema Micro-CAMEL) en el caso de FAMA, y de la calificadora MicroRate en el caso de la FJN, de los últimos años.

En cuanto al *desempeño institucional*, tres elementos fueron de interés, relacionados con los conceptos de ‘gerencia del crecimiento’ y la ‘arquitectura organizacional de instituciones microfinancieras’, desarrollados por Churchill (1997).

*Primero*, la capacidad de orientación de la institución al cliente, a sus necesidades y demandas diferenciadas con respecto a los servicios financieros; en una palabra, el mercado de la demanda. En este sentido, la receptividad y capacidad de respuesta institucional, se relaciona con el tema del alcance de los servicios financieros, y con el potencial para generar impacto.

En *segundo lugar*, la capacidad de la institución para responder al dinamismo del entorno: reaccionar adecuadamente ante los desafíos políticos-legales impuestos a la industria de las microfinanzas; ser competitivos y capaces de posicionarse frente a otros proveedores de servicios microfinancieros.

En tercer lugar, el perfil organizacional (la organización interna, la cultura institucional, el manejo de procesos de comunicación, el Sistema de Información Gerencial (SIG) y flujos de información, la política de recursos humanos), y la medida en que sea adecuada y adaptada para implementar una *estrategia de crecimiento* para incrementar el alcance de los servicios y provocar impacto. Estos elementos se relacionan con temas como la escala de las operaciones y la retención de clientes, o sea, con el tamaño y la consolidación del mercado.

Tomando en cuenta estos conceptos, al nivel institucional se analizó el funcionamiento del equipo gerencial, la estructura organizativa, los sistemas de información y de planificación, el plan de negocios, y las percepciones de oficiales de crédito y de la clientela, mediante una variedad de instrumentos (Cuadro 3-1 y la sección siguiente).

## 4. Estrategias de crecimiento de FAMA y FJN

En esta sección, se aborda el desempeño organizacional y financiero de ambas instituciones microfinancieras. La presentación de datos y hallazgos al respecto interesan sobre todo, para poder comentar sobre las *estrategias de crecimiento* de ambas instituciones microfinancieras.

Aparte de las características del entorno de la microempresa en Nicaragua y de la clientela de ambas microfinancieras, sus propias estrategias de crecimiento constituyen otra variable importante que incide en el alcance e impacto de los servicios financieros ofertados.

Una estrategia de crecimiento puede ser reactiva o proactiva en mayor o menor medida, y puede reflejarse en la misión y visión de la institución, o en su plan de negocios. Sin embargo, interesa también encontrar *evidencias* de la estrategia de crecimiento en la estructura organizativa, la cultura institucional, la política de recursos humanos, la oferta y los productos y servicios, la congruencia entre diseño organizacional y tecnología financiera, etc. O sea, la evolución de dispositivos institucionales reales para *gerenciar* la estrategia de crecimiento.

¿Qué esfuerzos emprenden la Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAMA) y la Fundación José Nieborowski (FJN) para extender el número de clientes y profundizar sus relaciones con esta clientela? En otras palabras, ¿qué hacen para expandir el alcance de sus servicios y para lograr mayores niveles de impacto? Y en este esfuerzo de crecimiento, ¿cómo se organizan para garantizar la sostenibilidad institucional y financiero en este camino?

Para incursionar en estos temas, el equipo investigador empleó los siguientes instrumentos:

- Estudio de documentación disponible de FAMA y FJN: su plan de negocios, y los estados financieros auditados e informes de calificación sobre los últimos años;
- Entrevistas a profundidad con la gerencia superior e intermedia;
- Un taller con oficiales o asesores de crédito de cada institución microfinanciera (los empleados que diariamente están en contacto directo con la clientela), para conocer sus percepciones sobre la institución y la clientela;
- Cinco talleres con clientes (tres en el caso de FAMA, dos en el de la FJN), enfocados en el tema de satisfacción con los servicios financieros ofertados, y sobre los cambios experimentados en los ámbitos empresa, familia y personal, como resultado del uso de estos servicios.

En los siguientes párrafos, se presentan los principales hallazgos y conclusiones sobre la estrategia de crecimiento, para cada una de las instituciones microfinancieras.

### 4.1 FAMA

#### 4.1.1 Perfil institucional

La Fundación para el Apoyo a la Microempresa (FAMA) es una organización no gubernamental creada en el año 1992, con su sede principal en Managua, Nicaragua.



Dentro de los objetivos de FAMA, se contempla el otorgamiento de créditos a microempresarios individuales y grupos solidarios en actividades diversas, comercio, servicios, producción, en las diferentes regiones del país. Su propósito fundamental es contribuir al desarrollo de Nicaragua, mediante la expansión masiva y eficiente de servicios financieros y no financieros. Dentro de sus objetivos se plantea ampliar el acceso y la cobertura de crédito a microempresarios de bajos ingresos y sin acceso a las fuentes convencionales; al nivel de la comunidad mejorar las fuentes de empleo, aumentar los ingresos de la población; y al nivel institucional, llegar al sector más pobre de la población y cubrir la totalidad de sus costos. Para lograr dichos objetivos la fundación está aplicando las tecnologías de crédito grupal e individual.

Desde 1995 se evalúan anualmente por Acción Internacional con el instrumento CAMEL de Acción, en el 2003 obtuvieron una calificación de 4.37, siendo una de las calificaciones más altas otorgadas por Acción Internacional.

Anualmente son auditados por KMPG Marwick. Sus estados financieros están disponibles en Mix Market. ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)). En el 2002 obtuvo el Premio a la

Excelencia en Microfinanzas, en Instituciones no reguladas que otorga el BID y en el 2003 recibió el Premio Regional a la Gestión de Microfinanzas del Banco Centroamericano de Integración Económica.

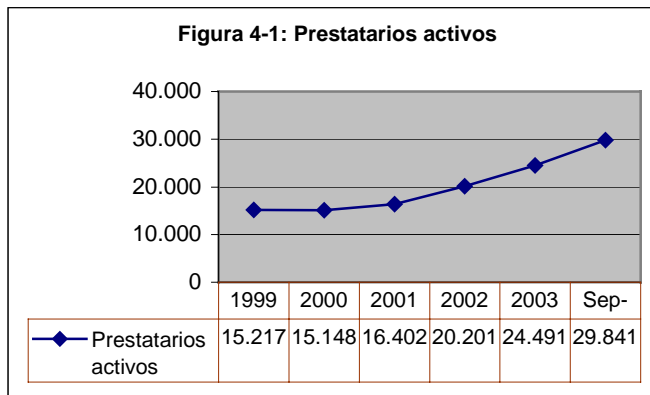
Al 31 de septiembre del 2004 FAMA esta atendiendo un total de 29,841 clientes (fig 4-1), con 80 asesores de crédito y 22 puntos de servicio al nivel nacional. Con una cartera activa de USD 14 millones (C\$ 226.306.000), el saldo del monto promedio por crédito es de USD 470. La cartera afectada mayor a 30 días es de un 1.11%

En la actualidad la organización está en un proceso de transformación a ser una organización regulada.

#### 4.1.2 Estructura organizacional

FAMA, cuenta con una estructura organizativa para la toma de decisiones constituida por la Junta Directiva, que es la máxima autoridad y está compuesta por diez miembros, quienes en su mayoría son socios fundadores. El equipo directivo ofrece un perfil amplio que incluye abogados, administradores, banqueros y empresarios agrícolas. Se destaca dentro de la experiencia, la participación en Juntas Directivas, la experiencia empresarial y experiencia en otras instituciones financieras. Las decisiones estratégicas de FAMA deben ser aprobadas por la Junta Directiva.

El equipo Gerencial está compuesto por el Gerente General y tres gerencias de apoyo: la Gerencia de Negocios, de Finanzas y Administración y de Sistemas de Información. Se observa una adecuada distribución de funciones y un buen nivel de delegación en el equipo gerencial.



El equipo tiene una mezcla de profesionales con experiencia en banca comercial y especialistas en microfinanzas, que han evolucionado junto con la organización.

<b>Personal</b>	1999	2000	2001	2002	2003	Sep-04
<b>Total empleados</b>	177	191	142	144	156	174
Asesores de crédito	67	75	68	64	69	80
Otro personal	116	110	74	80	87	94
Asesores de crédito/ Total personal	38%	39%	48%	44%	44%	46%

El total de funcionarios a septiembre del 2004 es de 174, de los cuales el 46% son asesores de crédito. La organización muestra una estructura levemente cargada en la parte administrativa pero cercana a los estándares según las mejores prácticas de la industria (el estándar es de 60%), observándose una mejora a lo través de los años en este indicador (cuadro 4-1).

Al nivel operativo, la estructura organizativa pone énfasis en el área de negocios, en donde se ubica cerca del 80% del personal de la institución. Esta instancia es responsable del manejo de los productos; lo que incluye procesos, procedimientos y desarrollo de productos y las operaciones directas con los clientes. Esta Gerencia de Negocios se apoya en cuatro direcciones para atender los puntos de venta, la Dirección de Operaciones y un especialista en métodos y procesos de capacitación. Las Direcciones Regionales se enfocan al área de negocios, y de cada una de ellas depende un promedio de seis agencias o puntos de servicio. En términos generales la estructura de una agencia o punto de servicio está integrada por un Coordinador, un operador, un cajero y de tres a ocho asesores de crédito.

De la Gerencia de Finanzas y Administración depende la Dirección de contabilidad y la Dirección de Administración y Recursos Humanos. La Gerencia de Finanzas tiene bajo su responsabilidades principales, la administración de la liquidez, la planificación financiera, monitoreo y análisis de tendencias, la relación directa con los proveedores de recursos, el análisis técnico y la elaboración de propuestas sobre tasas de interés y el control de los gastos.

La Gerencia de Sistemas de Información cuenta con un programador, un analista de sistemas y un responsable de soporte a las agencias. Supervisa el procesamiento de la información y genera la información de cartera para el resto de las gerencias de la institución.

La organización no cuenta con un área especializada en Recursos Humanos y es precisamente una de las áreas que proyectan mejorar. FAMA implementa una política de incentivos, que considera varios aspectos; tamaño de cartera, número de clientes activos, retención de clientes, calidad de cartera mayor de un día y mayor de 30. Poseen un sistema de información de seguimiento de incentivos en donde todos los días los asesores pueden consultar su desempeño con relación a las metas mensuales.

FAMA cuenta con un Sistema de Información Gerencial, desarrollado en FOXPRO 2.6, el cuál opera con cuatro módulos básicos: caja, cartera, incentivos, estadísticas y sistemas de información para asesores. El sistema ha sido desarrollado en forma fragmentada y respondiendo a los requerimientos de la institución. En la actualidad FAMA está en proceso de adquirir un software especializado que soporte el crecimiento que la organización proyecta y que mejore sus sistemas de información.

Uno de los aspectos que sobresalen en la estructura de FAMA, es la presencia de instancias de supervisión en todos los niveles y de todos los procesos. Las instancias formales de supervisión son la auditoría interna y la auditoría externa. El trabajo de auditoría incluye arquezos sorpresivos

diarios de las agencias en Managua, y toda la auditoría interna de FAMA, tanto en la parte comercial como en la administrativa. Además, el área de negocios realiza un proceso de revisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito. La organización tiene manuales que norman todos los procedimientos.

FAMA cuenta con un plan estratégico que cubre el período 2003-2007, realizado a finales del 2003. El plan incluye un análisis comparativo de la competencia, análisis del mercado y del nivel de participación. Dentro de las principales estrategias se pueden señalar: la transformación de FAMA en una institución regulada, el manejo de remesas, tasas de crecimiento y el compromiso de mantener las tasas más bajas que la competencia.

#### 4.1.3 Productos financieros

Los productos financieros de FAMA atienden principalmente al sector microempresarial; aunque en una menor escala también se atiende a la pequeña empresa y al sector de empleados asalariados (crédito de consumo). La institución brinda una gama de productos, que en su mezcla de metodologías, requisitos y garantías busca atender todas las necesidades del sector microempresarial. La organización ofrece financiamiento para capital de trabajo, activo fijo, compra de vehículo usado y para atender la temporada alta en negocios. Los productos de la línea de microcrédito son: Grupos Solidarios, Crédito Individual, Activo Fijo (crédito paralelo), Mejora al Negocio (crédito paralelo).

Debido al control de tasas de interés, FAMA cobra una tasa de interés nominal como máximo de un 18%. Tiene como política cobrar las tasas más bajas del mercado. La política consiste en ubicarse en términos de la tasa nominal inferior a la establecida por el BCN. Además cobra una comisión anticipada por estudio de crédito que oscila entre un 6% y un 18%, dependiendo del producto. En términos generales busca cobrar una tasa efectiva anual ponderada de un 44%. Las condiciones generales de los productos para cada segmento de mercado se exponen en el Anexo 4.1.

#### Estructura de la cartera activa y alcance

La participación de las mujeres, por producto y monto, refleja un 80% en cuanto a número de créditos y de un 72% en relación a monto, este dato señala que el promedio de crédito que perciben las mujeres es considerablemente inferior al de los hombres.

El comportamiento del monto promedio según saldos al 30 de septiembre del 2004 por productos en hombres y mujeres, corrobora lo planteado en el párrafo anterior.

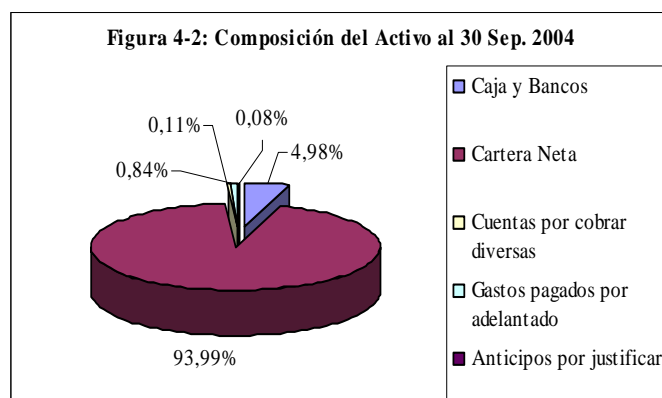
Las mujeres tienen acceso a montos más pequeños en el producto microempresa y montos mayores en el producto vivienda (cuadro 4-2).

<i>Producto</i>	<i>Mujeres</i> USD	<i>Hombres</i> USD
Microempresa	305	459
Crediempresa	6,762	6,962
Credinómina	261	285
Vivienda	3,316	1,956
Total	407	664

Esta diferencia podría estar marcada por la garantía, ya que en el caso de vivienda la garantía es la misma vivienda.

#### 4.1.4 Desempeño financiero

Respecto al Activo, la cartera neta de créditos a septiembre del 2004 es de un 93.9%, lo cual constituye un nivel de concentración excelente. El nivel de liquidez es de un 5%, lo cual se considera aceptable (fig. 4-2). Al analizar la composición de la cartera, se observa que el 70% del total de operaciones de crédito se ubica en microempresa -donde esta colocado el dinero del Programa de Microcréditos España-BCIE-, el 26% en Credinómina y un 2% en Vivienda y Crediempresa respectivamente. Los fondos del Programa de Microcréditos España-BCIE están colocados en la cartera para la microempresa.



El saldo de la cartera a septiembre 2004 es de USD 14 millones. La evolución de la cartera en los últimos años muestra un crecimiento sostenido y en rangos aceptables para una organización en proceso de consolidación. El saldo promedio de los créditos entre el PIB/ *per capita* se ha mantenido entre un 49% y un 60%, mostrando el nivel de profundidad del alcance (cuadro 4-3).

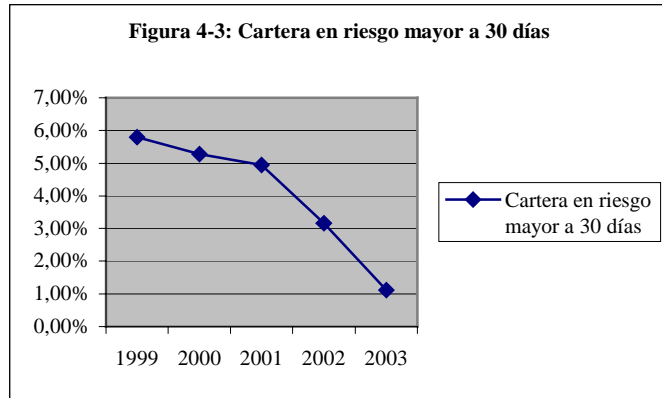
**Cuadro 4-3: Evolución de la Cartera periodos 1999 sept 2004**

	1999	2000	2001	2002	2003	Sep-04
Volumen de la cartera total en USD (miles)	5,676	5,642	6,909	8,738	10,991	14,029
Tasa de crecimiento (%)	n.a	-1%	22%	26%	26%	28%
Prestatarios activos	15,217	15,148	16,402	20,201	24,491	29,841
Crédito promedio saldo USD	373	372	421	433	449	470
Crédito promedio / PIB <i>per capita</i> <sup>8</sup> (%)	49%	48%	55%	58%	60%	n.a
Mujeres como prestatarias activas (%)	53%	66%	72%	73%	75%	75%

<sup>8</sup> Como referencia para el PIB se utilizaron los datos publicados en la página web del Banco Central de Nicaragua, Indicadores Económicos: [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni).

Calidad de la cartera

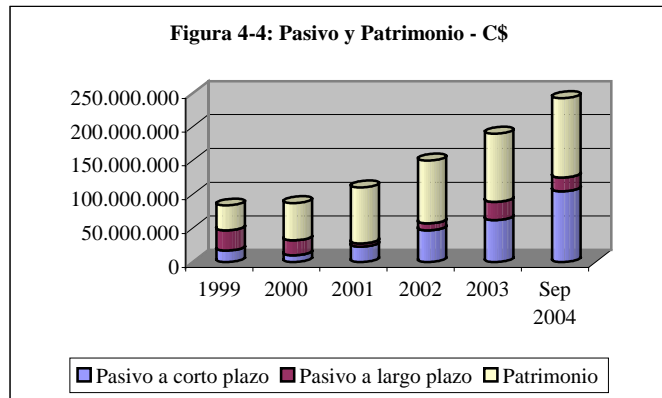
La cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR 30), ha mostrado una mejora significativa desde el año 1999, pasando de un 5,80% a un 1,11% en diciembre del 2003 (fig. 4-3). Durante el período analizado FAMA ha enfrentado problemas de morosidad, que han sido controlado con estrategias acertadas que le han permitido mantener el control de la cartera.



Estructura y Gestión Financiera

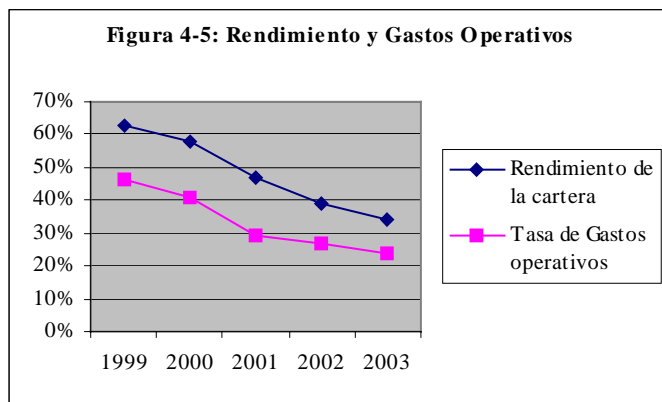
A septiembre del 2004 FAMA cuenta con un fondo de recursos provenientes de diversas fuentes: bancos comerciales, instituciones de apoyo, fondos de inversión y entidades multilaterales. El crecimiento nominal de la cartera entre el 2002 y el 2003 fue de un 32.89%, el cuál se realizo con el incremento del endeudamiento financiero del 49.63% y con recursos propios provenientes de las utilidades.

El aumento de la línea de crédito del BCIE de USD 3 millones a USD 5.2 millones en el período 2003, significó una disminución de la tasa de interés de un 4.93% ponderada a un 3.5% -tasa en dólar- ponderada a diciembre del 2003. A septiembre del 2004 la razón deuda patrimonio es equivalente a un 0.75:1, tal como se observa en la figura 4-4, lo cuál es inferior al estándar de la industria a nivel Latinoamericano, el cual se ubica cercano al 3.5:1.



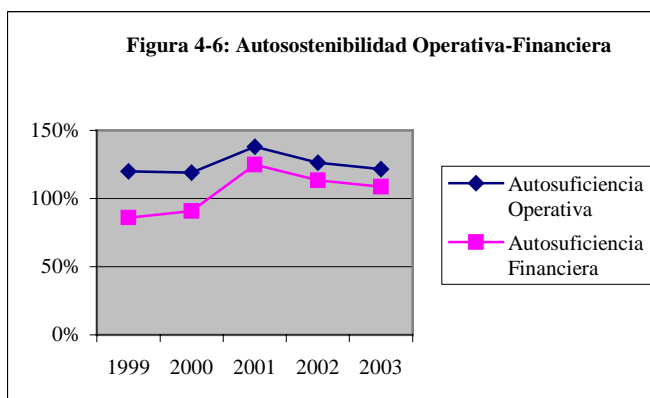
Resultados Financieros

La tasa de rendimiento de los ingresos de la cartera ha mostrado una caída significativa a partir del año 2000. Esta caída se debió al impacto de la morosidad que enfrentó la organización en la cartera agropecuaria y al control sobre las tasas de interés activa. Parte de la estrategia de la organización ha sido a su vez la mejora en la eficiencia, lo cuál se observa en la fig.4-5.



De tal forma que la organización en época de crisis y de cambios importantes en el entorno ha logrado mantener y mejorar los índices de rentabilidad, vía mejora en la eficiencia operativa.

El indicador de eficiencia operativa medido mediante la relación de Gastos Operativos ajustados entre cartera promedio pasó de un 40.58% en el año 2000 a un 23.68% en el 2003. A diciembre del 2003 FAMA contaba con una autosuficiencia financiera de un 109%, lo que representa una pequeña disminución comparada con años anteriores. En el año 2001 la autosuficiencia de FAMA, era de 125% y en el 2002 de un 112%. (fig.4-6).



Esta disminución se debe a la baja en el margen financiero el cuál pasó de 38.65% en el 2001 a un 31.08% en el 2002 y un 26.41% en el 2003. El nivel de rentabilidad sobre los activos ha mostrado una mejora significativa pasando de un -7.8 en el año 1999 a un 3.95% en el año 2003.

## 4.2 Fundación José Nieborowski

### 4.2.1 Perfil institucional

La Fundación José Nieborowski fue fundada en marzo de 1993, como una asociación civil, sin fines de lucro, por miembros de la sociedad civil de Boaco, pudiendo establecer sucursales y agencias en cualquier parte del territorio nacional. En un primer período de vida la Fundación tuvo un desarrollo modesto en cuanto a cobertura.

Tiene como sujeto de crédito a los micro, pequeños y medianos empresarios y asalariados tanto de la zona urbana como rural, con servicios de crédito dirigidos a personas naturales y jurídicas. La tecnología principal es el crédito individual.

La misión de La Fundación José Nieborowski es “ser una institución especializada en prestar servicios financieros con una atención personalizada, a los micro y pequeños empresarios y empleados de los sectores urbanos y rurales a nivel nacional, para contribuir al desarrollo integral y sostenible del país”. Dentro de los valores se destacan: compromiso, liderazgo, calidad del servicio, impacto social, eficiencia y rentabilidad, comunicación, conocimientos y aprendizaje, innovación, desarrollo y planificación de actividades.

Actualmente cuenta con diez sucursales en los Departamentos de Boaco, Matagalpa, Estelí, Jinotega, Granada, Jinotepe, Masaya, Juigalpa y Municipio de Camota.

Desde el 2001 son evaluados anualmente por MicroRate y en el año 2003 fueron auditados por Pricewaterhouse, y en 2001 y 2002 por la firma KMPG Peat Marwick. Sus estados financieros y los informes de MicroRate pueden ser consultados en la página web de Mix Market ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)).

En el año 2003 obtuvo el premio a la Excelencia del Banco Interamericano de Desarrollo. En el 2002, la Fundación aparece dentro de las diez instituciones de América Latina con mejores indicadores de crecimiento y eficiencia, según el análisis de MicroRate.

A septiembre del 2004, la cartera afectada mayor a 30 días es de un 4.05%. El tamaño de la cartera es de USD 9.818.000, mostrando un crecimiento de un 16,31% a septiembre del 2004, el año 2003 el crecimiento fue del 46%. El monto del saldo promedio por crédito es de USD 732. Su distribución de cartera por sucursales es: Boaco, 19%, Matagalpa 25%, Camoapa 14%, Estelí 12%, otras 30%. El número de clientes activos a septiembre de 2004 fue de 13.437 personas.

La organización atraviesa por un importante proceso cuya prioridad es la consolidación de los logros alcanzados, producto de un crecimiento acelerado en los últimos años.

#### 4.2.2 Estructura organizacional

FJN cuenta con una estructura organizativa para la toma de decisiones, constituida por la Asamblea y la Junta Directiva, integrada por los mismos socios. Esta es la máxima autoridad y la constituyen miembros fundadores. La Junta Directiva no está especializada en microfinanzas ni en banca y finanzas. La Gerencia actual es reciente y está ocupada por una persona con formación en administración de empresas y con experiencia de cinco años en la Fundación. La Gerencia anterior había dirigido la organización desde su fundación.

Al 30 de septiembre del 2004 FJN cuenta con un total de 138 empleados, 48 son oficiales de crédito.

De los 138 funcionarios de la

Personal	1999	2000	2001	2002	2003	Sep-04
<b>Total empleados</b>	23	31	45	81	112	138
Oficiales de crédito	7	9	16	31	41	48
Apoyo Administrativo	16	22	29	50	71	90
Oficiales de crédito/ Total personal	30%	29%	36%	38%	37%	35%

FJN, 22 realizan tareas de seguridad y 14 labores de contabilidad. La institución muestra por lo tanto una estructura “pesada” en la parte administrativa, que se refleja en un problema de ineficiencia, en donde se detectan dos importantes áreas que afectan la eficiencia. Una es la seguridad y la otra el área de contabilidad. A septiembre del 2004, el 35% del personal son asesores de crédito, lo que refleja un estándar muy inferior al de la industria, que recomienda un 60%, este indicador ha ido mostrando una mejora leve en los últimos cinco años.

El cuerpo gerencial de la Fundación lo integran tres gerencias, la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Crédito. Se observa en el nivel de las gerencias, una mezcla de funciones con centralización en la Gerencia General. Por otra parte, existe un vacío en los aspectos estratégicos. La estructura de la Fundación debe ser revisada, ajustada y readecuada a los retos que enfrenta la Fundación, buscando un mayor nivel de especialización en cada una de las áreas y prestando más atención a los mecanismos de supervisión y a los aspectos estratégicos. Las gerencias de apoyo a la Gerencia General deben ser fortalecidas para lo cual se hace necesaria una mayor descentralización y especialización de funciones.

Un equipo fuerte en la Fundación es la Gerencia de Sucursales. Las Sucursales operan de forma descentralizada. La estructura de las sucursales está integrada por un gerente de la sucursal, un contador, un formalizador y los oficiales de crédito que son en promedio cinco por sucursal y dos personas encargadas de la vigilancia. Las sucursales son supervisadas y controladas por la



oficina central ubicada en Boaco. Cada sucursal tiene sus propias cuentas, su comité de crédito en donde puede autorizar hasta USD 3.000 o USD 5.000, dependiendo de la calidad de la cartera y del tamaño de la sucursal.

En la actualidad hay una persona responsable de Recursos Humanos, que asume ciertas tareas del proceso de selección del personal y otras relacionadas con la evaluación del desempeño.

La Fundación cuenta con un sistema de incentivos basado en la evaluación del nivel de cumplimiento de las metas por parte de las gerencias de sucursales y de los oficiales de crédito. Con base en este sistema se otorga un incentivo mensual tanto a la gerencia de sucursales como a los oficiales de crédito. El sistema de incentivos toma en consideración las siguientes variables: colocaciones, retención de clientes, morosidad, crecimiento de la cartera. Cada factor recibe una ponderación y con base en la meta lograda se calcula el monto de la bonificación.

Con relación a los sistemas internos de control, la FJN presenta debilidades. Las tareas no están bien delimitadas y ese área está en proceso de organización. El área de auditoría interna se implementa desde el año 2002 y a la fecha la integran dos personas.

La misión considera que la organización requiere de asesoría especializada en este campo. Se hace necesaria una revisión y reestructuración de todos los procesos, así mismo la creación de los sistemas de operaciones que los respalden. Los manuales de procedimientos requieren de una actualización para que la organización pueda continuar soportando el crecimiento.

Otra área que se observa con debilidades son los sistemas de información. El sistema actual cuenta con dos módulos, el de cartera y el contable. Cada sucursal registra las operaciones en software integrado, pero separados en contabilidad y administración de cartera. El software de administración de cartera transfiere a través de interfase la información al software de contabilidad. La oficina central a través del departamento de contabilidad e informática revisa y valida la información ingresada por las sucursales. La casa matriz u oficina central administrativa, cuenta con la información de cartera actualizada, no así la de contabilidad que se actualiza cada fin de mes. Actualmente están en proceso de cambiar el Sistema de Información Gerencial.

La Fundación tiene un Plan de Negocios que cubre los períodos 2004-2008. El objetivo a corto plazo es “Fortalecer y consolidar su posición en el mercado de microfinanzas, es decir, crear una organización capaz de crecer organizadamente, manteniendo y mejorando, los indicadores de desempeño institucional”.

Un factor que llama la atención es el sistema de remuneración de la Junta Directiva, que conlleva un costo considerable. Se considera que es importante normar las estructuras de pago y gastos realizados en este contexto, en vista de una mayor eficiencia institucional.

#### *4.2.3 Productos financieros*

Los productos financieros de FJN se resumen en cuatro productos: Créditos Comerciales (Microcreditos), Mejoramiento de Vivienda, Agropecuarios y Consumo. Dentro de los aspectos que señalan que ofrecen los productos se pueden citar: agilidad, entrega personalizada y precios competitivos.



A septiembre del 2004 la mayor concentración de la cartera está en el producto comercial (microcréditos) con un 49.1%, la cartera agropecuaria con un 28.9%, vivienda con un 13.3% y consumo con un 8.7% (detalles: ver Anexo 4). El fondo del Programa de Microcréditos BCIE-España está colocado únicamente en la cartera comercial o cartera de microcréditos.

Debido al control de tasas de interés, FJN, cuenta con una política de tasas de interés que combina: tasas de interés nominales establecidas por el BCN; una comisión fija, cobrada al inicio de un 5% sobre monto; y una comisión que se paga en cada una de las cuotas. La política consiste en ubicarse en términos de la tasa nominal por debajo de la establecida por el BCN. Además cobra una comisión que se denomina comisión por estudio de crédito que oscila entre un 6% y un 18%, dependiendo del producto. Se estima que la Fundación cobra una tasa efectiva ponderada de un 42%.

Las condiciones generales de los productos para cada segmento de mercado se exponen en el Anexo 4.

#### Estructura de la cartera activa y alcance

Las mujeres tienen una mayor participación en productos tales como: crédito comercial o microempresa con un 62.8%, vivienda con un 61%, consumo con un 56,5%. A nivel de todos los productos la participación de las mujeres es de un 57.4% en número de créditos y un 45.6 % en monto, mostrando un buen alcance del programa en cuanto al acceso de los servicios financieros por parte de las mujeres.

Se observa que en la participación de las mujeres por producto y monto, su participación por monto es mayor en el producto vivienda, donde un 57.8% del monto es adeudado por mujeres.

El comportamiento del monto promedio según saldos al 30 de septiembre del 2004 por productos en hombres y mujeres, muestra que las mujeres en todos los productos tienen acceso a montos menores que los hombres (cuadro 4-5). La diferencia más significativa

<b>Cuadro 4-5: Montos promedio por producto y sexo</b>		
<i>Producto</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
	USD	USD
Agropecuarios	1,777	1,890
Comerciales	497	755
Consumo	310	346
Vivienda	807	921
Total	565	908

se observa en el producto de comercio en donde reciben un monto significativamente más bajo que los hombres (68%). Estos datos demuestran que entre los pobres, las mujeres son las más pobres, ya que no tienen las posibilidades de acceder a créditos más altos.

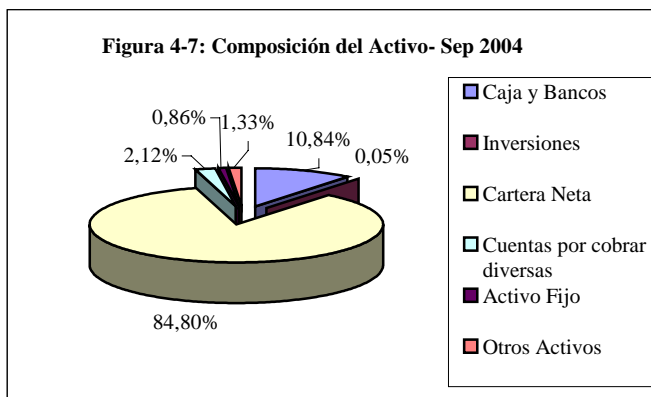
#### *4.2.4 Desempeño Financiero*

La cartera neta de créditos a septiembre del 2004 representa el 85% del activo, un nivel de concentración aceptable pero que puede ser mejorado (fig.4-7). El nivel de liquidez se considera un poco elevado, que se debe a que la organización se está preparando para un pago fuerte que debe realizar a proveedores en el próximo mes.

El saldo de la cartera a septiembre del 2004 asciende a C\$ 153.728.000 (USD 9,818 mil). La evolución de la cartera en los últimos cuatro años muestra un crecimiento acelerado a partir del

año 2000 y un crecimiento importante en el año 2002. En el período actual de 2004 el crecimiento ha sido controlado. Este control es parte de la estrategia de consolidación de la FJN.

El monto del crédito promedio, medido en función de los saldos se ha mantenido cercano a los USD 700, lo que muestra que el crecimiento se está dando en función de la incorporación de nuevos clientes.



El saldo promedio de los créditos es cercano al monto del PIB/ *per capita*, lo que muestra el nivel de profundidad del alcance.

**Cuadro 4-6: Evolución de la cartera periodos 1999- Sep 2004**

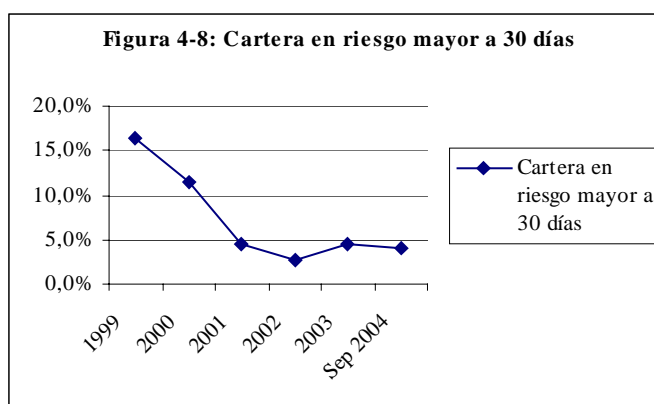
Año	1999	2000	2001	2002	2003	Sep. 04
Volumen de cartera Total USD (miles).	1,413	1,908	2,915	5,437	7,975	9,818
Tasa de Crecimiento	n.a	35%	53%	87%	47%	23%
Crédito promedio (saldos) USD	710	849	700	670	716	730
Crédito promedio/PIB <i>per capita</i> <sup>9</sup>	94%	109%	91%	89%	95%	n.a
Prestatarios activos	1,990	2,247	4,163	8,106	11,133	13,437
Mujeres como prestatarias activas (%)	63%	61%	61%	62%	59%	57%

### Calidad de la cartera

La cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR 30) ha mostrado una mejora significativa en los últimos años, bajando de un 16,4% en 1999 a un 4,1 en septiembre del 2004 (fig.4-8).

### Estructura y Gestión Financiera

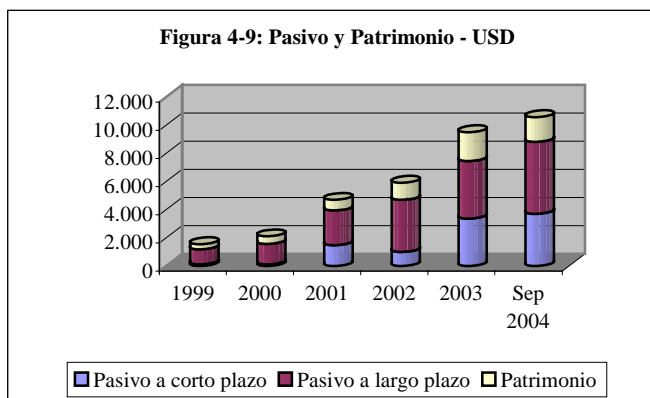
A septiembre del 2004 la razón deuda capital equivale a 5,0, resultado de un proceso de apalancamiento del capital que ha crecido de forma sostenida a partir del 2001. Este nivel de apalancamiento es superior a los estándares de la industria microfinanciera no regulada en Latinoamérica, los cuales son cercanos a 4,0 (MicroRate 2003).



<sup>9</sup> Fuente PIB: [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni)

La FJN cuenta con una gran variedad de fuentes de financiamiento (19 en total), que por los requerimientos de variedad de reportes y el monto tan reducido de algunas líneas, complican la administración de los fondos.

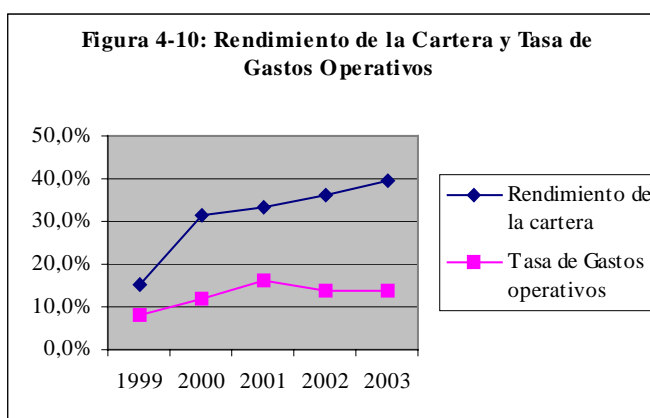
Los Fondos del BCIE, representan el 16% del pasivo de la Fundación, los cuales son una de las principales fuentes de financiamiento (fig.4-9).



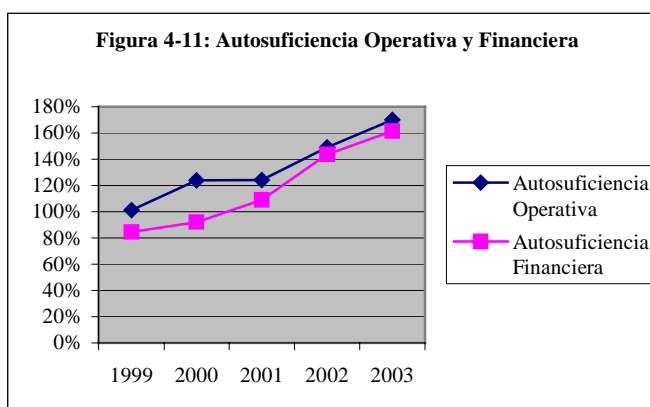
El monto de los pasivos a septiembre del 2004 asciende a USD 7.515.863, de los cuales el 45% son de corto plazo. La FJN debe prestar atención a un descalce de plazos, tomando en consideración que la deuda a corto plazo ha ido creciendo en monto y en porcentaje. El control de la liquidez, está a cargo de la Gerencia de Operaciones, quien programa los pagos con cierta anticipación y con base en proyecciones demanda a las sucursales los fondos requeridos para amortizar las deudas. No hay un sistema de tesorería automático. El patrimonio de FJN a septiembre del 2003 es de USD 2,042 mil.

**Resultados Financieros**

El rendimiento de la cartera ha mostrado una evolución positiva pasando de un 15.4% en el año 1999 a un 39.4% en el año 2003. Por su parte los gastos operativos se mantienen cercanos al 14% en los dos últimos años (fig.4-10).



El nivel de autosuficiencia operativa y financiera ha mostrado una evolución positiva en los últimos cinco años pasando de un 101% y un 85% respectivamente en el año 1999 a un 170% y un 162% en septiembre del 2003 (fig.4-11).



Esta mejora se debe principalmente a un aumento significativo en el rendimiento de la cartera y a una leve disminución de la tasa de gastos operativos como se observa en la fig.4-10. El nivel de rentabilidad sobre los activos a diciembre del 2003 es de un 13%, mostrando una evolución positiva en los últimos cinco años.

## 5. Utilización de los servicios financieros y satisfacción de clientes

Esta sección presenta los resultados del análisis del uso de los servicios financieros y la satisfacción de los clientes. Para ese análisis se utilizaron tanto los resultados de la encuesta, como los de los talleres con clientes y con oficiales de crédito (cuadro 5-1, cuadro 5-2). De esta forma se logró obtener una integración interesante de datos estadísticamente confiables, interpretados según la realidad de los clientes y empleados de campo. Se organizaron cinco talleres con clientes (tres con FAMA y dos con la FJN).

**Cuadro 5-1: Talleres satisfacción de clientes / cambios en los ámbitos empresa, familia, personal**

No.	IMF / sucursal / taller / fecha	Hombres	Mujeres	Crédito individual	Crédito grupal	Total participantes
1	FAMA Zona Sur 26/10	1	20	5	16	21
2	FAMA Primero de Mayo 27/10	6	2	8	0	8
3	FAMA Tipitapa 1/11	2	15	5	12	17
4	FJN Boaco 27/10	6	6	12	-	12
5	FJN Estelí 28/10	1	8	9	-	9
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>67</b>

En un trabajo grupal y posterior discusión plenaria, se abordaron dos grandes temas:

- Grado de satisfacción con los servicios ofertados: monto del préstamo, plazos, intereses y comisiones, políticas de pago, atención al cliente, diversidad de productos. Se solicitó señalar los aspectos positivos y los negativos, y formular recomendaciones sobre cada uno de estos subtemas.
- Los cambios experimentados en tres ámbitos: empresa, familia y personal. Se solicitó describir la situación anterior (sin acceso a crédito de FAMA o FJN), y la actual (con acceso a crédito de FAMA o FJN).

Los resultados de las opiniones de los clientes se encuentran en las secciones 5.1 y 5.2. Adicionalmente se rescataron las opiniones de los oficiales de crédito de las IMF; ya que esto nos indica cómo funciona el proceso de retroalimentación y nos puede brindar información valiosa con respecto a la relación cliente-institución (cuadro 5-2). Se organizó un taller para cada institución microfinanciera, los resultados se presentan en la sección 5.3.

**Cuadro 5-2: Talleres oficiales de crédito percepción clientela y la institución**

No.	IMF / sucursal / taller / fecha	Hombres	Mujeres	Total participantes
1	FAMA (Managua Zona Sur, Primero de Mayo, Tipitapa) 1/11	3	3	6
2	FJN (Boaco) 1/11	6	1	7
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

En una conversación plenaria, se abordaron los siguientes grandes temas:

- Identificación de factores de éxito de la institución; describir los desafíos para el futuro
- Descripción de clientes: perfil, limitaciones, efectos del crédito en la clientela
- Comunicación y funcionamiento: oficiales de crédito como interlocutores entre la institución y la clientela (comunicación interna y externa); capacitación; política de incentivos; aspectos agradables y menos agradables del trabajo

Ver detalles de los talleres en los anexos 5 y 6, en forma de una breve memoria.

## 5.1 FAMA

En esta sección se analiza el uso de los servicios financieros por parte de los clientes y no-clientes de FAMA. Se distinguen tres tipos de servicios: ahorro, seguro y crédito, no necesariamente ofrecidos por FAMA (cuadro 5-3).

En Nicaragua las IMF no reguladas no pueden, por ley, ofrecer el servicio de ahorro a sus clientes, tal como se explicó en la sección 2.2. A pesar de que FAMA no ofrece este servicio podemos observar que existe una demanda importante entre los clientes con respecto a este servicio. Alrededor del 40% de tanto los clientes establecidos como de los clientes incipientes está ahorrando, la mayoría de ellos en efectivo. Los clientes de ambos grupos ahorran significativamente con más frecuencia que los no-clientes, lo cual indica un mayor nivel de excedentes entre los clientes.

Se observa que entre un 15 y un 20% de las personas entrevistadas cuentan con seguro. Entre los clientes establecidos un número significativamente mayor menciona que tiene seguro. Esto concuerda con los resultados de los talleres participativos realizados con los clientes, durante los cuales el servicio de seguro contra robo fue su recomendación más frecuente. Tal como lo veremos más adelante, el problema de la delincuencia es una de las limitaciones más importantes mencionadas por los clientes de FAMA, tanto durante los talleres como en las entrevistas, lo cual tiene que ver mucho con la ubicación de los negocios de sus clientes. Estos datos indican que existe una posible demanda por seguro y ahorro para FAMA, la cual podría ser atendida en el momento en que ésta se transforme en una institución regulada y supervisada.

**Cuadro 5-3: Uso de servicios financieros por sub-grupo**

	Sub-grupo	Cliente establecido	Cliente incipiente	No cliente
<i>Ahorro</i>	Ahorro en efectivo	26%	29%	20%
	Ahorro en el banco	11%	14%	9%
	Grupo de ahorro	0%	0%	2%
	Nadie del hogar ahorra	63%	57%	70%
<i>Seguro</i>	Tiene seguro público o privado	21%	15%	15%
<i>Crédito</i>	Tiene acceso al crédito?	44%	36%	37%
	Ha recibido un préstamo el último año?	100%	99%	29%
	Monto promedio préstamo (USD)	623	285	446

Se observa que los clientes establecidos son los que perciben un mayor acceso al crédito y quienes efectivamente tienen la mayor cantidad de crédito, tanto en porcentaje de personas entrevistadas con crédito, como en monto promedio. Entre los no-clientes solamente un 29%

tuvo un préstamo durante el último año, a pesar de que ellos manejan negocios parecidos a los de los clientes. Al analizar las respuestas de las personas sin crédito, resulta que la mayoría de ellos no ha solicitado un crédito porque dice que no le gusta hacerlo (50%), el 20% porque hay demasiados requisitos y costos en la obtención de créditos, el 12% por el riesgo y solamente el 12% menciona tener suficientes fondos propios. Al comparar los no-clientes quienes obtuvieron crédito con los que no lo obtuvieron, podemos observar que ambos grupos son muy parecidos en cuanto al nivel de pobreza. Estos datos podrían indicar que no es la dificultad en el acceso, ya que personas de toda clase social responden igual, sino la falta de información y de confianza en la economía lo que les impide tomar un crédito

Otro elemento analizado durante este estudio ha sido la satisfacción de los clientes con el servicio brindado. Este tema es de gran importancia dentro del contexto del estudio, pues nos indica hasta qué grado el servicio brindado se ajusta a sus necesidades, lo cual a su vez podría dar pautas para entender posibles problemas con los temas de impacto y alcance, analizados más adelante en el estudio.

En términos generales podemos decir que el 63% de los clientes califica a FAMA como buena, y el 29% como muy buena. Se encontró una diferencia significativa entre clientes establecidos e incipientes, donde sobre todo los clientes establecidos calificaron a FAMA en forma muy positiva, 38% la califica como muy buena. La misma tendencia se notó durante los talleres, en donde los clientes establecidos subrayaron su agradecimiento con la organización por el crédito brindado, como oportunidad para el desarrollo empresarial y personal.

En las figuras 5-1 y 5-2 se observan los argumentos que mencionan los clientes para elegir a FAMA. Como no se encontraron diferencias entre mujeres y hombres, ni entre los clientes incipientes y los establecidos, se dividieron las respuestas entre los clientes que reciben un crédito grupal y un crédito individual.

Al comparar ambos grupos se observan algunas diferencias interesantes. En términos generales el costo de la tasa de interés más las comisiones es considerada como el punto positivo más fuerte de FAMA, lo que concuerda con la opinión de los participantes en los talleres y las políticas de FAMA de cobrar las tasas más bajas del mercado (ver Sección 4). Este argumento es especialmente importante para los clientes con crédito individual.

Como segundo punto, para ambos grupos la agilidad es considerada

Figura 5-1: Argumentos para elegir FAMA (crédito individual)

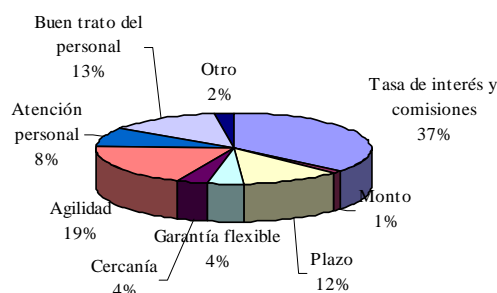
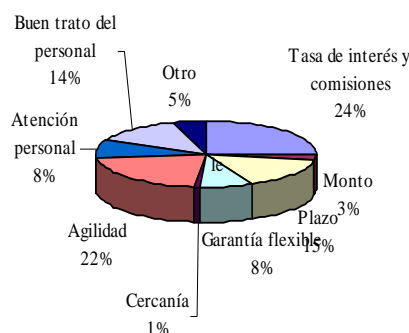


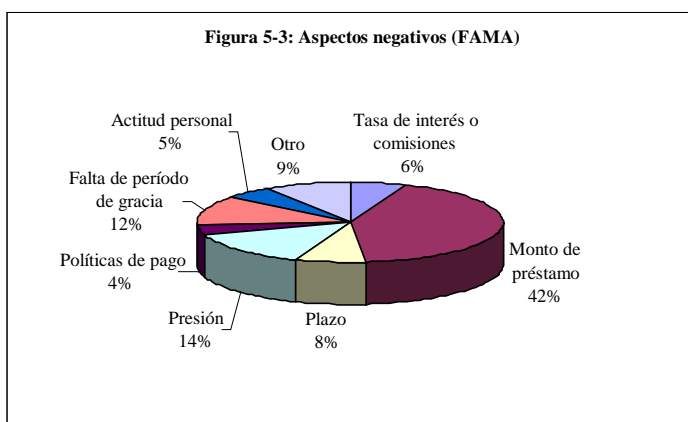
Figura 5-2: Argumentos para elegir FAMA (crédito grupal)



de suma importancia, ya que de ella depende el buen manejo diario de sus negocios. Los clientes grupales mencionan más frecuentemente los temas no directamente relacionados con el costo financiero del crédito, sino con el acceso, tales como la agilidad, la garantía, el trato del personal, o sea elementos que se relacionan con los costos de transacción<sup>10</sup>. - Esto concuerda con la literatura (por ejemplo Tatiana Guzmán, S.f., Gonzalez Vega, 2004), donde se hace mención a que los costos de transacción son más importantes para los clientes de las IMF, en comparación con los costos estrictamente financieros, dado que estos costos de transacción son independientes del monto del préstamo y por lo tanto representan una proporción mayor del monto recibido mientras más pequeño sea este.

Este razonamiento concuerda con las diferencias encontradas entre clientes que obtienen créditos individuales y los que obtienen créditos grupales, ya que el monto promedio del crédito grupal es considerablemente menor al del crédito individual.

En la figura 5-3 observamos los aspectos negativos mencionados por los clientes. En total el 68% de ellos no tiene ninguna queja. No se encontraron diferencias significativas entre mujeres y hombres, ni entre la experiencia grupal o individual. El monto prestado fue el elemento crítico más mencionado por quienes tuvieron quejas, y realmente el tópico sobresaliente con respecto a otros temas. Aspecto también mencionado y discutido ampliamente durante los talleres.



Aunque durante los talleres ha sido un tema más mencionado por los clientes grupales, en la base de datos no se encontró una diferencia entre ambos grupos. Al parecer el tema de los montos y las pocas posibilidades para que estos crezcan, constituye una restricción importante para los clientes y se percibe que esta limitante les está restringiendo en su crecimiento.

Muchos clientes se refieren a cambios en la política de FAMA con respecto a la valoración de la garantía como mayor obstáculo para obtener los montos necesarios. En el siguiente recuadro se pueden observar algunas palabras de los clientes, mencionados durante los talleres:

**Recuadro 1. Algunas observaciones de los clientes con respecto a los montos**

- "Recomendamos que el agente de crédito analice mejor nuestra situación, ya que muchas veces no valoran nuestros bienes con el valor real y por lo tanto los préstamos que podemos sacar son muy bajos. Asimismo no valoran bien las ganancias de nuestras empresas" (crédito individual)

<sup>10</sup> Costos de transacción son los costos asociados a los pasos que el deudor debe seguir para cumplir con los requisitos para obtener el crédito. Incluyen *costos explícitos*, como pago de trámites legales, costos de preparación e inscripción de documentos, gastos de viajes, transporte e alimentación, tarifas, propinas e impuestos para agilizar los tramites etc, y *costos implícitos* costos de oportunidad (Guzman, S.f.).



- “Considerar el tiempo que estamos en FAMA y nuestro buen record de pago, valorar nuestro esfuerzo, para ir aumentando los montos” (crédito grupal)
- “Tenemos desconformidad con los montos aprobados, mucho más bajos que los solicitados”

## 5.2 Fundación José Nieborowski

A continuación se analiza el uso de los servicios financieros por parte de los clientes y no-clientes de FJN. Estos servicios no son ofrecidos necesariamente o únicamente por la FJN, y más bien indican el uso total de estos servicios entre las personas entrevistadas.

Con respecto al ahorro observamos que un mayor número de clientes, tanto establecidos como incipientes ahorra, en comparación con los no-clientes. Entre un 61 y 71% de quienes ahorran, lo hacen en efectivo, lo que indica que existe un potencial para la FJN de poder considerar ofrecer este servicio, como podría ocurrir una vez que se apruebe la ley de microfinanzas o si en el futuro se transforme en una organización financiera regulada y supervisada. Los datos indican que los clientes de ambos grupos tienen mayor capacidad de ahorro que los no-clientes.

Los clientes establecidos hacen mayor uso del seguro que los no-clientes, indicando un cierto nivel de desarrollo en los negocios y un servicio con potencial creciente que podría ser desarrollado por la Fundación en el futuro (cuadro 5-4).

**Cuadro 5-4: Uso de los servicios financieros por sub-grupo (FJN)**

Sub-grupo		Cliente establecido	Cliente incipiente	No cliente
<i>Ahorro</i>	En efectivo	31%	24%	7%
	En el banco	8%	15%	4%
	Grupo de ahorro	1%	0%	1%
	No ahorramos	<b>57%</b>	<b>61%</b>	<b>88%</b>
<i>Seguro</i>	Tiene seguro público o privado	<b>32%</b>	<b>19%</b>	<b>3%</b>
	<i>Crédito</i>	Tiene acceso donde conseguirlos?	44%	32%
	Ha recibido un préstamo?	100%	100%	18%
	Monto del préstamo 1	540,63	435,42	454,02

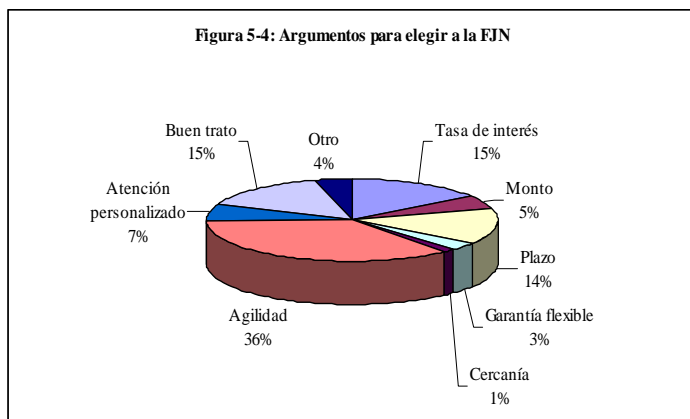
Con respecto al acceso y el uso del crédito se observa la misma tendencia que en FAMA, los no-clientes lo utilizan. Sin embargo, en este caso la razón más mencionada es que “quisieran hacerlo, pero es demasiado riesgoso”, razón mencionada por el 48% de quienes no solicitaron crédito. El 36% de ellas mencionan que no les gusta tomar dinero prestado de instituciones.

Al comparar los no clientes con y sin crédito, observamos que, contrario al caso de FAMA, existen diferencias claras entre los no clientes que obtuvieron crédito de otra institución, con los no-clientes que no tuvieron crédito de otra institución, en el sentido de que éstos son significativamente más pobres, tema que será ampliado más adelante en la sección 6 de este



documento. Observamos que para este caso el ser “no-cliente” probablemente se relacione con la falta de acceso para los más pobres en los contextos donde trabaja esta fundación.

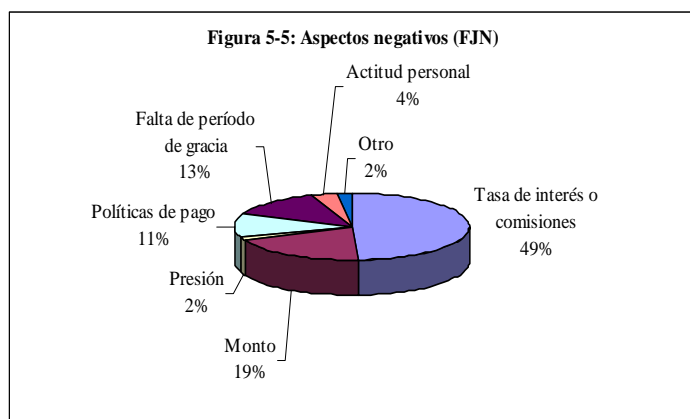
Al analizar los aspectos positivos de la Fundación observamos que en términos generales, el 65% de sus clientes valora a la institución como buena y el 24% muy buena, no se han encontrado diferencias significativas entre mujeres y hombres, ni entre clientes establecidos e incipientes con respecto a este tema.



Si analizamos los principales argumentos para seleccionar a la FJN, en la figura 5-4 observamos que es sobre todo la agilidad del servicio el aspecto más valorado entre los clientes.

En segundo lugar hay un grupo de clientes que mencionan las tasas de interés (y comisiones) como elementos positivos y otros el buen trato y la atención personalizada.

Igual que en el caso de FAMA los argumentos financieros reciben menor atención que los argumentos relacionados con los costos de transacción. Esto reconfirma la observación con respecto a estos costos planteada en la sección anterior y por lo tanto se puede afirmar que la FJN está logrando enfocar este tema tan importante para los clientes de forma efectiva.



Al analizar los aspectos menos positivos podemos identificar una diferencia significativa entre los clientes establecidos, de los cuáles el 43% dice que “todo me gusta” y los clientes incipientes, de los cuales el 58% no tiene ninguna queja. Lo anterior reconfirma la misma línea identificada durante los talleres, donde los clientes establecidos tienden a ser más críticos hacia la FJN, ya que percibieron cambios de gestión durante el último año.

En este sentido se ha planteado una cierta disconformidad entre este grupo de clientes. En la figura 5-5 observamos que la mayoría de las quejas se concentra en el costo de las tasas de interés y comisiones, mencionado significativamente más por los clientes establecidos, que según explicaron -tanto durante los talleres como en la encuesta-, ha aumentado considerablemente durante el último año.

Algunas observaciones que se relacionen con el tema de los costos:

<b>Recuadro 2. Observaciones con respecto al costo del crédito, de parte de los clientes</b>	
▪	“Son excesivos. Comisiones demasiadas altas. Que le bajen al seguro. Cobran intereses sobre intereses, sobre comisiones e intereses”
▪	“Recomendamos que se bajen las comisiones. Que nos explique mejor qué pagamos a través de las comisiones, porque solamente sube y sube, sin que sepamos porqué”
▪	“Comisiones son muy altas, intereses son bajos. Comisiones altas han afectado mucho la competencia. Los ingresos solo dan para pagar costos, ganancias ya no hay en el negocio para ampliar”

### 5.3 Análisis de la percepción de los oficiales de crédito

Las percepciones de los oficiales de crédito nos brindan información valiosa con respecto a la relación entre el cliente y la IMF, en vista de que ellos son los que están en contacto diario con la clientela y conocen mejor la situación en el terreno. La información recogida a través de los dos talleres se presenta en forma resumida en los siguientes cuadros 5-5 y 5-6. Para mayores detalles se refiere a los Anexos 5 y 6.

<b>Cuadro 5-5: Opiniones de asesores de crédito de FAMA</b>	
<b>Temas</b>	<b>Opiniones sobresalientes</b>
Factores de éxito	Calificación del personal; capacitación y formación continuas; método de trabajo claro; trabajo en equipo; costos bajos del crédito para el cliente
Principales desafíos	Mejorar condiciones de trabajo de los oficiales de crédito (computadora, celulares, transporte, suministros, escritorio, privacidad con el cliente, actualización del sistema de información gerencial); presión por metas fuertes e incentivos
Descripción de clientes	Carga familiar (altas tasas de dependencia); falta de educación y visión empresarial; falta de garantía y factores del entorno (pobreza) limita el desarrollo empresarial; pobres no tienen capacidad de ahorro
Efecto crédito en clientes	Crecimiento del negocio; mejoramiento en el manejo de sus recursos; superación de condiciones de pobreza en clientes históricos
Comunicación externa	Comunicación con el cliente es parte de la ventaja comparativa de FAMA; escuchar al cliente es importante para mantener fidelidad y estrategia de venta de otros productos; importancia de reuniones con grupos focales
Comunicación interna	Hay espacios regulares (reuniones) y especiales (evaluaciones, reuniones cuando hay cambios) que facilitan la comunicación; sugerencias para el diseño y modificación de productos se toman en cuenta; hay dos capacitaciones al año como promedio
Incentivos	Parámetros: captación de clientes nuevos, colocación, mora, saldo de la cartera activa, retención de clientes, número de operaciones; cumplimiento de parámetro de la mora lo más difícil; incentivos están condicionados mutuamente
Aspectos desagradables	Inseguridad en barrios marginales; mal trato por parte de clientes; carga laboral pesada; viáticos no alcanzan
Aspectos agradables	Pago del incentivo; captación de nuevos clientes; desarrollo, satisfacción y aprecio del cliente
Sugerencias	Revisar comisión para créditos de corto plazo (1-3 meses); cobrar comisión diferenciada según plazo; ampliar plazos y montos para créditos de ocasión; plazo de descanso debe ser mayor (un mes mínimo) para poder aplicar para el crédito preferencial

<b>Cuadro 5-6: Opiniones de oficiales de crédito de FJN</b>	
<b>Temas</b>	<b>Opiniones sobresalientes</b>
Factores de éxito	Oficiales de crédito son experimentados por su trayectoria profesional; conocen muy bien a la clientela; diversidad de clientela y de productos; buena relación con la clientela; agilidad; el hecho que se financia ganadería
Principales desafíos	Crecer a nivel nacional; diversificar la cartera (agrícola, vivienda, educación; mayores montos, plazos más largos; tecnificación y profesionalización de oficiales de crédito mediante equipamiento (computadoras) y cursos de capacitación
Descripción de clientes	Mayoría: comerciantes de tipo muy variado, pero también productores; riesgo por variación de clima y precios en el mercado; falta de legalidad de propiedades afecta la capacidad de endeudamiento; factores del entorno (mercado poco profundo) limitan desarrollo y rentabilidad
Efecto crédito en clientes	Montos y plazos reducidos limitan efecto en clientes; fidelidad de clientes y relación duradera contribuyen a estabilidad del negocio y aumento de ingresos; problemas personales (robos, muertes, enfermedades) afectan capacidad de pago; mal manejo de dinero y garantías (doble prenda) también
Comunicación externa	Mecanismo de clientes-promotores y promoción directa, información al cliente
Comunicación interna	Buena comunicación, pero faltan espacios para sistematización y modificaciones; clientes están satisfechos con procedimientos, agilidad etc., pero hay quejas sobre el producto (montos, plazos, costos)
Incentivos	Cinco parámetros: mora (norma = menor de 3% sobre 30 días), número de clientes, retención de clientes, tamaño de la cartera, crédito promedio; mayor peso tiene la mora (40% del incentivo), después, la retención del cliente (30%); otros incentivos están condicionados al cumplimiento de la norma sobre la mora
Aspectos desagradables	Cobro judicial; inestabilidad de incentivos, no conformidad con arreglo de vacaciones
Aspectos agradables	Satisfacción del cliente
Sugerencias	Aprovechar el Centro de Desarrollo Empresarial y el laboratorio de computación de la misma FJN para cursos de capacitación para los oficiales de crédito; aprovechar el 2% que la FJN paga a INATEC

Tanto en el caso de FAMA como en el de FJN, los oficiales de crédito son concientes del hecho de que constituyen uno de los pilares fundamentales del crecimiento y éxito de la institución, y en su papel de interlocutor en la comunicación, entre la clientela y la gerencia. En ambos casos, los oficiales de crédito opinan que una mejora en las condiciones de trabajo (especialmente, dotación de equipos de cómputo) facilitarían el cumplimiento de metas e incentivos de productividad, mora, retención de clientes y de colocación, muy exigentes.

En ambos casos, la *estructura de incentivos* refleja la estrategia de crecimiento. Mantener baja la mora, tiene el mayor peso; la sostenibilidad financiera es un criterio superior. Los incentivos por concepto de colocación de crédito y captación de clientes, reflejan el objetivo del alcance y crecimiento; y el incentivo para la retención del cliente, promueve el buen trato y el objetivo de provocar impacto. Algunos incentivos parecen contradictorios; igual que la gerencia en su estrategia de crecimiento, los oficiales de crédito en sus operaciones deben encontrar *diariamente* el difícil balance entre sostenibilidad, alcance e impacto. Oficiales de crédito experimentados desarrollan hábitos extraordinarios al respecto, una intuición, ‘buen ojo y olfato’ respecto a las actitudes y capacidades de sus clientes (observación de la gerencia de FAMA en el taller de retroalimentación, 16 de diciembre 2004).

## 6. Alcance de los servicios financieros

Para medir el alcance de una cartera crediticia se aplican dos criterios: (1) La *amplitud del alcance*, que mide, desde la perspectiva de la oferta, el número absoluto de hogares y/o empresas atendidas por las entidades financieras tomando en cuenta la población meta del programa. Es decir, indica hasta qué punto la IMF logró atender a la población de escasos recursos con problemas de acceso a servicios financieros. (2) La *profundidad del alcance*, que evalúa el tipo de población atendida por las intermediarias, tomando en cuenta los segmentos de la población que por su condición no son atendidos por las instituciones bancarias oficiales. Ejemplo: los pobres, las mujeres, las personas que viven en el sector rural, los analfabetos, entre otros. Por supuesto, una persona puede estar dentro de una o todas las categorías mencionadas.

En esta sección se tratan ambos temas, pero en vista de los objetivos establecidos por el estudio, el tema de la profundidad del alcance recibió mayor atención que la amplitud. La profundidad del alcance se midió a través de una combinación de dos métodos lo cual permitió establecer un criterio fundado y amplio para analizar el tema. El primer método que se presenta en la sección 6.2, compara el índice de pobreza de los clientes con el de los no-clientes utilizando los datos recopilados durante el presente estudio. El segundo, presentado en la sección 6.3, elabora una comparación de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de los clientes, con datos “del contexto”, de la base de datos del Estudio de la Medición de Nivel de Vida realizado por el Banco Mundial en el 2001 (EMNV01).

La ventaja del primer método es que revela con mayor precisión las diferencias entre los clientes y no-clientes, ya que el índice de pobreza fue construido específicamente para la situación de los hogares bajo estudio. Mientras que la ventaja del segundo método es que los resultados se dejan comparar con métodos e indicadores reconocidos a nivel nacional e internacional y que el grupo de comparación (“el contexto”) posiblemente representa menor sesgo, ya que fue tomado de una muestra más amplia. Las dos mediciones de la pobreza no son contradictorias, más bien miden diferentes partes de un mismo fenómeno y por lo tanto en este sentido son complementarias.

### 6.1 Amplitud del alcance

De los cinco países atendidos por el Programa de Microcréditos España-BCIE en la región Centroamericana, Nicaragua es el país con la mayor colocación de fondos, lo consiguiendo la mayor amplitud de alcance de los cinco países. Estos fondos los están colocando a través de seis instituciones, con sucursales en todo el país. En total se han desembolsado 17,5 millones de dólares en el país desde el inicio de la actividad hasta la fecha del estudio.

Con respecto a los fondos colocados en Nicaragua observamos que la representatividad de las mujeres es alta con respecto al número de créditos, ya que ellas representan el 74% de la clientela atendida por el fondo. Sin embargo, en cuanto al porcentaje de la cartera ellas representan el 61%, lo cual demuestra una diferencia substancial entre los montos otorgados a las mujeres y a los hombres. De los 34 mil créditos otorgados en Nicaragua, el 10% ha sido otorgado a través de créditos grupales y el resto a través de créditos individuales.

De estos fondos en total se ha colocado más de USD 5 millones en FAMA y más de USD 2 millones en FJN, lo cual significa que ambas instituciones representan casi el 40% de la inversión realizada en Nicaragua y FAMA solo casi el 28%. En cuanto a número de clientes

FAMA representa el 41% del total de la clientela atendida por el Programa en Nicaragua, con créditos otorgados a 13.950 clientes y FJN el 7% de los clientes, o sea que entre las dos instituciones se incluyen casi la mitad de los clientes atendidos por el programa en Nicaragua.

Existe una cobertura geográfica bastante amplia del Fondo colocado a través de FAMA y FJN; en FAMA el Fondo está colocado en 10 sucursales y en FJN en ocho sucursales, aunque en términos generales se observa una concentración del Fondo en la zonas del Pacífico y Central del país y una sub-atención de la Costa Atlántica, observación que aplica tanto a los fondos colocados a través de FAMA y FJN, como al fondo total colocado en Nicaragua <sup>11</sup>.

Asimismo se observa una sub-atención del fondo a los sectores agropecuarios. Solamente el 14% del fondo está colocado en estos sectores, del fondo total (Fuente: datos del Programa de Microcréditos España-BCIE, septiembre 2004).

## 6.2 Profundidad del Alcance: comparación del índice de pobreza

### 6.2.1 Características de la muestra

Se entrevistaron 604 personas, de las cuales 202 eran no clientes, 252 clientes de FAMA y 150 clientes de FJN. En ambos casos los clientes habían obtenido dinero de los recursos del Programa de Microcréditos España-BCIE. Un 84% de las personas entrevistadas eran mujeres, como resultado del proceso de muestreo al azar de los clientes de las carteras con el Fondo. La selección de los no-clientes se organizó de tal forma que la proporción entre mujeres y hombres guardara la misma relación entre los no-clientes que entre los clientes, para asegurar la base comparativa (ver Anexo 3 para mayor detalle metodológico).

Este alto porcentaje de mujeres en la muestra revela una primera característica de las carteras en FAMA y FJN que representan los fondos del Programa, ya que indica que con respecto a cantidad de mujeres el alcance es alto. En el cuadro 6-1 se observa un resumen de la distribución de la muestra.

Cuadro 6-1: Distribución de la encuesta según sub-grupo, IMF y sexo						
IMF			Cliente establecido	Cliente incipiente	No cliente	TOTAL
FAMA	Sexo	Femenino	105	107	102	314
		Masculino	21	19	24	64
	Total FAMA		126	126	126	378
FJN	Sexo	Femenino	60	66	66	192
		Masculino	15	9	10	34
	Total FJN		75	75	76	226
<b>TOTAL</b>			<b>201</b>	<b>201</b>	<b>202</b>	<b>604</b>

<sup>11</sup> Para valorar estos datos hay que tomar en cuenta que solo un 10% de la población de Nicaragua (medio millón de personas aproximadamente) vive en ambas Regiones Autónomas de la Costa Atlántica, y la mayor parte de la población vive en la Región Central y la Región del Pacífico. En términos de extensión geográfica, la Costa cubre la mitad del país.

Otra característica importante de la muestra es la gran cantidad de mujeres jefes de hogar representadas en la encuesta, que en FAMA representan 47% de la muestra y en FJN 39%, en comparación al 37% de las no-clientes en el caso de FAMA y 24% en el caso de FJN. Estos datos reflejan que el Fondo está atendiendo una demanda importante entre estas mujeres pobres, muchas de ellas madres solteras responsables tanto económicamente como socialmente de sus familias.

En total el 74% de las personas encuestadas se encuentran en el sector comercial (76% en FAMA y 69% en FJN), 14% en el sector productivo (20% en FJN y 10% en FAMA) y 11% en el sector servicios (11% en FAMA y 8% en FJN), el resto en otros sectores.

### *6.2.2 Índice de pobreza*

Es ampliamente reconocido que el acceso a diferentes tipos de recursos o activos está directamente relacionado con la capacidad de un hogar para salir de la pobreza. El cambio en el ingreso de un hogar no es el único indicador, ni el más relevante para medir la reducción de la pobreza. Para poder obtener una visión más completa sobre la reducción de la pobreza se debería de evaluar la acumulación efectiva de todos los activos y el mejoramiento del acceso a los recursos productivos, activos y servicios, para así identificar hasta qué grado el grupo meta mejoró su capacidad para construir sus propias estrategias de vida sostenibles.

En cada contexto los recursos que más limitan el desarrollo de una zona son diferentes, y por lo tanto, en cada situación la pobreza se define en base a indicadores distintos. En un lugar aislado el acceso a la electricidad podría ser un factor que distingue los grupos de pobreza, mientras que en otro lugar más desarrollado podría ser la posesión de una computadora. Por lo tanto, para este estudio se calcularon dos índices de pobreza únicos -uno para FAMA y otro para FJN- en donde se determinaron los indicadores más relevantes en ambos contextos del estudio que distingue entre: familias más pobres, pobres y menos pobres, tomando en cuenta tanto indicadores económicos como sociales. La elaboración de estos índices constituía un elemento central de este estudio. Para llegar a este índice se realizó un análisis factorial tanto para Managua, como para Boaco y Estelí, donde se encuentran respectivamente, las sucursales de FAMA y FJN incluidas en el estudio. En el Anexo 3, se presentan los detalles metodológicos, y se describe cómo se llegó a estos índices.

Del análisis estadístico resultó que los indicadores determinantes son iguales para ambos contextos, pero la valoración relativa para ambas situaciones es distinta, debido al carácter más rural de la ubicación de las sucursales de la FJN. En el cuadro 6-2 se reflejan los indicadores determinantes; en total se utilizaron 11 indicadores para distinguir los tres grupos de pobreza. En este cuadro la valoración de estos indicadores se presenta por aparte para los contextos de FAMA y FJN, en tres estratos de la población: “más pobre”, “medianamente pobre” y “menos pobre”.

Con respecto a todos los indicadores se observa que la situación en Managua, o sea el contexto de FAMA para este estudio, es menos pobre que el contexto de FJN en Boaco y Estelí. Las personas incluidas en la categoría “más pobre” de Managua, cuentan en mayor medida con servicios básicos, como por ejemplo teléfono y un inodoro instalado, que los que representan los “más pobres” en Boaco y Estelí. Los “más pobres” se caracterizan por un bajo nivel de educación promedio en los adultos, menor calidad de alimentación, y viviendas en condiciones básicas menos desarrolladas, que se expresa sobre todo en el tipo de piso, clase de letrina o inodoro y valor de los bienes en el hogar.

Cuadro 6-2: Índice de pobreza FAMA y FJN

<b>FAMA (toda la muestra): Managua y Tipitapa</b>	<b>1 Más pobres (N = 124)</b>	<b>2 Mediadamente pobres (N = 103)</b>	<b>3 Menos pobres (N = 151)</b>
Educación promedio adultos (años)	5,82	7,77	10,25
Días de la semana que la comida fue solo de tortillas	3,72	2,51	1,34
Viviendas con piso de tierra (%)	36%	6%	1%
Hogares que cocinan con leña (%)	48%	1%	2%
Hogares con inodoro instalado (%)	25%	50%	79%
Teléfonos en el hogar (fijos y celulares) (No.)	0,48	1,15	2,10
Hogares con refrigeradora (%)	20%	60%	93%
Televisor de color en el hogar (No.)	0,70	1,02	1,67
Bienes duraderos en el hogar por persona (Valor total)	1131	2382	5023
Ingreso generado por trabajo fuera del hogar o negocio (C\$)	1496	2106	4512
<b>FJN (toda la muestra): Boaco y Estelí</b>	<b>1 Más pobres (N = 47)</b>	<b>2 Mediadamente pobres (N = 73)</b>	<b>3 Menos pobres (N = 106)</b>
Educación promedio adultos (años)	4,61	6,55	9,35
Días de la semana que la comida fue solo de tortillas	5,36	4,33	2,42
Viviendas con piso de tierra (%)	87%	22%	5%
Hogares que cocina con leña (%)	94%	58%	3%
Hogares con inodoro instalado (%)	13%	36%	77%
Teléfonos en el hogar (fijos y celulares) (No.)	0,00	0,30	1,42
Hogares con refrigeradora (%)	4%	40%	79%
Televisor de color en el hogar (No.)	0,30	0,84	1,13
Bienes duraderos en el hogar por persona (Valor total)	587	1673	4341
Ingreso generado por trabajo fuera del hogar o negocio (C\$)	1182	1764	3391

### 6.2.2 Comparación índice de pobreza clientes y no clientes

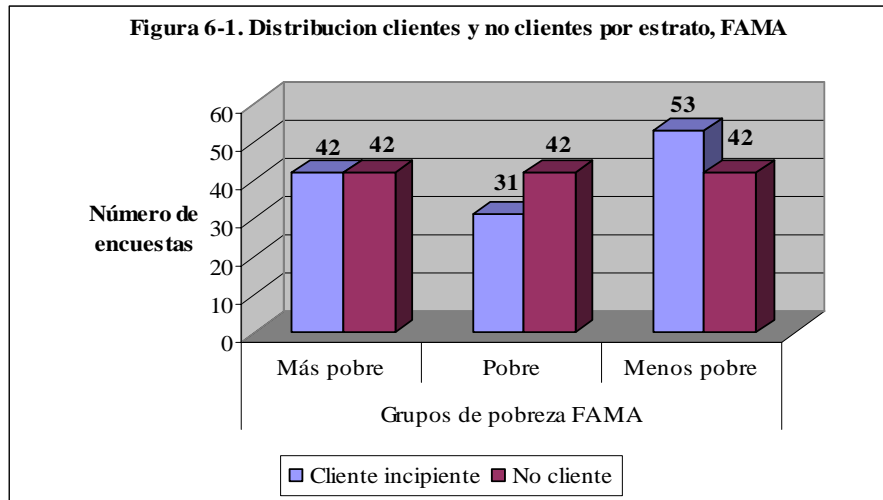
Después calcular el índice de pobreza se dividieron los no-clientes, o sea “el contexto”, en tres estratos iguales, para cada contexto (FAMA y FJN) por separado, de tal modo que cada estrato se representa por el 33,3% de los no-clientes, tal como se observa en las figuras 6-1 y 6-2.

Los datos de estos tres estratos se compararon con la representación de los clientes en cada estrato, lo cual nos indica cuáles de los tres estratos de la población cuentan con mayor representación entre los clientes. Esto nos da una idea de hasta qué grado las IMF logran atender en forma efectiva a la población de pocos recursos con los fondos del Programa de Microcréditos España-BCIE. Los resultados para FAMA se encuentran la figura 6-1 y los de FJN en la figura 6-2. Los no-clientes fueron comparados solamente con los clientes incipientes, ya que se supone que su nivel de vida apenas ha sido afectado por estar recientemente atendidos por la IMF, contrario a lo que podría ser el caso de los clientes establecidos.

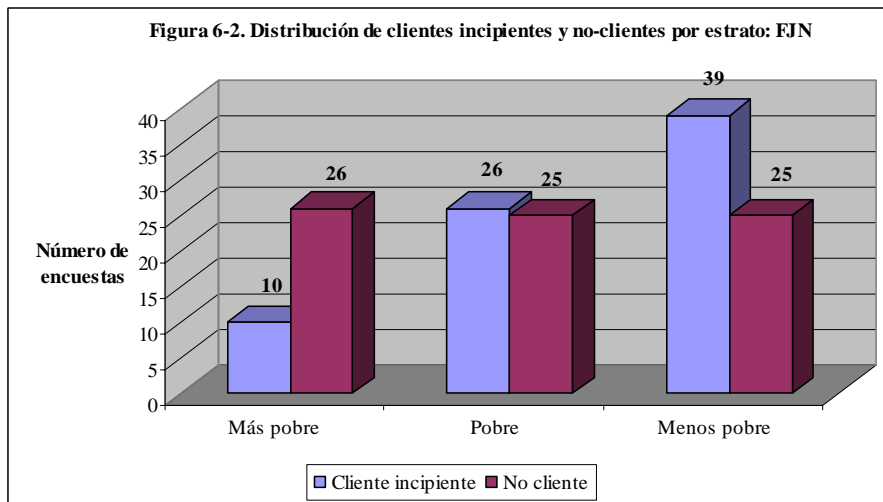
Tal como se observa en la figura 6-1 los clientes incipientes de FAMA están sobre todo representados en los estratos “más pobres” y “menos pobres”. El “menos pobre” representa el

43% de los clientes nuevos, el “más pobre” el 33%, mientras que el estrato de los “medianamente pobres” cuenta con poca representatividad de clientes. En base a este gráfico se puede decir entonces que el alcance del Programa de Microcrédito España-BCIE colocado en FAMA, es razonablemente aceptable; aunque los “menos pobres” demuestran una sobre-representación.

Aunque el grupo de en medio no está muy representado, el estrato “más pobre” sí cuenta con buena representación. Al analizar a este grupo se observa que el 83% de los clientes ubicados en el estrato “más pobre” están representados por clientes con un crédito grupal, en comparación con el 40% en el estrato más alto, lo cuál reconfirma la efectividad de la metodología grupal para mejorar el acceso al crédito para los “más pobres”.



El mismo ejercicio se realizó con los datos de la FJN, comparando los no-clientes del contexto de las sucursales bajo estudio, con los datos de los clientes incipientes (figura 6-2).





Tal como se observa en esta figura la representación de los clientes en los estratos “más pobre” y “pobre” es baja. En total el 56% de los clientes incipientes se ubica en el estrato “menos pobre”, mientras la suma de los primeros dos representa solamente el 44% de la población en las áreas de acción de estas dos sucursales.

Estos datos revelan que el alcance del Programa de Microcréditos España-BCIE colocado en la FJN es limitado, en términos relativos, que cuenta con poca representación de los “más pobres” entre su clientela. Sin embargo, aunque en términos *relativos* el alcance de FJN es menor que el de FAMA, en términos *absolutos* el alcance es mayor, ya que en promedio, la gente que vive en Boaco y Estelí son más pobres, en términos absolutos. En este sentido la colocación de la cartera del Programa de Microcrédito España-BCIE en zonas relativamente pobres como Boaco y Estelí es importante, ya que efectivamente llega a una población más pobre en términos absolutos. Sin embargo, es importante seguir revisando los mecanismos, por ejemplo la aplicación de métodos grupales, que permitan profundizar el alcance a nivel local.

### 6.3 Comparación clientes incipientes con datos de EMNV 2001

Otra forma de realizar el análisis de la pobreza, ampliamente utilizado en Nicaragua por el INEC, el Banco Mundial y FIDEG, es el uso del método de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Combina un conjunto de privaciones de medios materiales mínimos necesarios para el desarrollo de una vida aceptable.

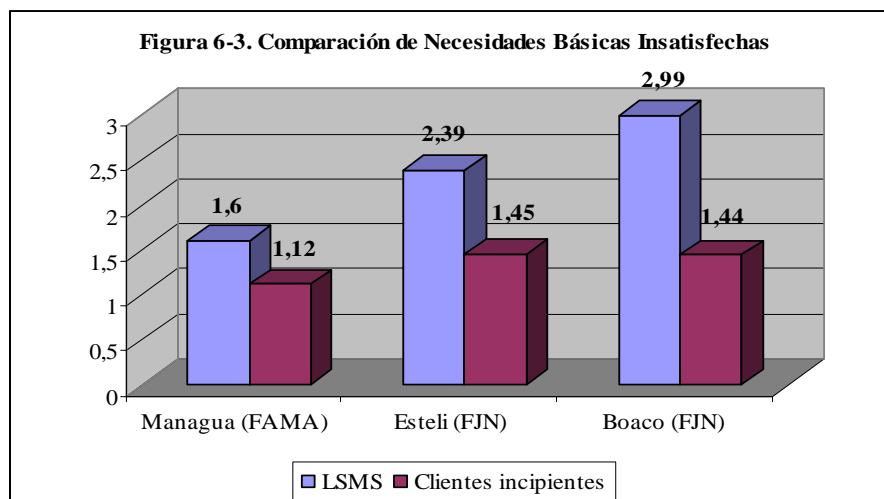
El método NBI utiliza básicamente cinco indicadores independientes:

1. *Dependencia económica*, compuesto por dos indicadores: número de personas por hogar por persona económicamente activa y escolaridad del jefe del hogar
2. *Baja educación*: si en el hogar existe al menos un niño en edad escolar que no va a la escuela este indicador se considera insatisfecho
3. *Vivienda inadecuada*, compuesto por dos indicadores: piso de tierra y paredes inadecuados indican una situación insatisfecha
4. *Hacinamiento*: el número promedio de personas por cuarto (dormitorio)
5. *Servicios sanitarios insuficientes*: el acceso a agua potable y servicio sanitario

Los “no pobres” son los que tienen 0 indicador inadecuado, los “pobres” un indicador, “muy pobres” dos y “extremadamente pobres” son hogares con tres o más indicadores inadecuados.

En el Anexo 3 se encuentran los detalles de la construcción de este índice de pobreza, así como los cuadros que presentan los detalles de los resultados.

A continuación se presenta un resumen de estos datos, en donde se comparan los datos recogidos por el Banco Mundial (EMNV01, que representa el contexto) con los de los clientes incipientes de la base de datos de la encuesta propia. Los resultados se observan en la figura 6-3.



En esta figura se ubican en el **eje-y** la cantidad de NBI (o sea, que *cuanto más alto* este indicador, *más pobre* el hogar); y en el **eje-x** las diferentes localidades incluidas en el estudio, comparando la muestra de los clientes incipientes de la propia encuesta con los hogares que participaron en la EMNV 01 del Banco Mundial.

La figura 6-3 reconfirma los resultados del análisis presentado en la sección 6-2: en términos *absolutos* los clientes atendidos por el Programa de Microcréditos España-BCIE a través de FJN son más pobres que los atendidos por FAMA: los atendidos por FJN tienen 1,45 NBI, en comparación con los de FAMA que tienen 1,12 NBI. Esto significa que el Programa de Microcréditos España-BCIE, través de estas dos instituciones, está atendiendo a un tipo de cliente que se puede caracterizar, según la clasificación oficial de este indicador, desde “pobre” hasta “muy pobre”.

Sin embargo, en términos *relativos*, FAMA atiende un tipo de cliente que concuerda más con el perfil de pobreza del contexto en que opera que la FJN. En Managua la diferencia entre los clientes y su contexto es 0,48 NBI, en Estelí 0,94 NBI y en Boaco 1,55. Esta última diferencia podría estar causada por el hecho de que en Boaco los datos recogidos para el estudio se tomaron principalmente del casco urbano, donde se ubicaron los clientes que obtienen préstamos de los recursos del Programa de Microcréditos España-BCIE, mientras que para la base de datos de EMNV01 los datos fueron tomados de todo el departamento.

Tal como se observa, la situación general en el departamento de Boaco es realmente alarmante, ya que el promedio de la gente encuestada por el EMNV01 se ubica entre los extremadamente pobres. Obviamente la pregunta es si esta diferencia en nivel de pobreza entre clientes y no-clientes en Boaco debería ser considerada como problema o no, ya que para los estratos extremadamente pobres de la población, el crédito no necesariamente es la herramienta más adecuada para ayudarles a salir de esta situación. Esta discusión será retomada en la sección de impacto, donde se analiza la relación entre el grado de impacto y el nivel de pobreza.

En el cuadro 6-3 se presenta un desglose de las NBI, en donde se comparan los datos de los clientes incipientes del Programa de Microcréditos España-BCIE de ambas instituciones con los datos del ENMV01. Contrario a la figura 6-3, en este cuadro se comparan los datos de este estudio con los del ENMV01 a nivel nacional y no departamental.

Cuadro 6-3: Comparación de Necesidades Básicas Insatisfechas entre Clientes Incipientes de FAMA y FJN y hogares encuestados por la EMNV 01						
Necesidad Básica	Porcentaje de hogares con Necesidad Básica Insatisfecha, de clientes incipientes FAMA (1), FJN (2), y hogares que participaron en la EMNV 01 (3)			T-test: Comparación grupos (1), (2), y (3)		
	(1) FAMA (N = 126)	(2) FJN (N = 75)	(3) EMNV01 (N = 4.390)	(1)-(2)	(2)-(3)	(1)-(3)
Educación jefe hogar	22%	33%	33%	***		***
Piso adecuado	15%	28%	47%	***	***	***
Pared adecuado	2%	0%	4%		***	**
Acceso a agua	2%	4%	20%	***	***	***
Acceso a servicio higiénico	1%	1%	16%		***	***
<b>Ratio de dependencia</b>	<b>62%</b>	<b>65%</b>	<b>72%</b>		**	***
Personas por dormitorio	2%	7%	46%	***	***	***
Escolaridad infantil	7%	4%	10%	*	**	**

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )<sup>12</sup>

De los indicadores evaluados por este método, sobre todo el indicador de la dependencia (total de personas / PEA) es el que con menos frecuencia cumple con los requisitos básicos para ser valorado como “condición satisfecha”. Según la metodología este debería ser menor a 2, o sea si hay más de dos personas dependientes bajo la carga económica de una sola persona, este hogar se encuentra en una condición insatisfecha. Se observa que este indicador es generalmente mejor en el caso de los clientes, lo cual al parecer se relaciona en forma directa con el desarrollo empresarial como consecuencia de la creación del empleo para los miembros del hogar, promovido por el crédito.

Asimismo se observan grandes diferencias entre el promedio de los indicadores de los clientes incipientes de FAMA y FJN y los hogares que participaron en la encuesta del Banco Mundial, en cuanto al acceso a servicios básicos como agua y servicio higiénico, lo cual obviamente se explica por el hecho de que en la base de datos del Banco Mundial hay una mayor representación de hogares en zonas rurales y aquellos hogares ubicados en zonas extremadamente pobres, tales como la Costa Atlántica.

<sup>12</sup> Desde este cuadro en adelante se utilizó un procedimiento estadístico que se llama “Prueba-T”, un método utilizado para identificar si la diferencia entre los promedios de dos grupos se debe a factores de casualidad o no. Los asteriscos indican el “grado de significancia”, o sea la probabilidad de que ciertos fenómenos NO se relacionan por razones de casualidad. En cuanto a *mayor* número de asteriscos, *mayor* la probabilidad de que la diferencia encontrada sea una diferencia que refleja la realidad.

## 7. Impacto de los servicios financieros

El tema de impacto ha sido analizado desde diferentes puntos de vista, ya que se asume que el impacto se manifiesta en diferentes ámbitos -empresa, hogar y personal- y de diferentes formas. Asimismo se identificaron dimensiones económicas y sociales del impacto, ya que ambas nos brindan información distinta y complementaria que nos permite entender el funcionamiento del crédito sobre las vidas de los prestatarios y la forma en que la intervención posiblemente debería ser ajustada.

Para lograr esta comprensión ha sido necesario realizar algunos análisis de carácter más cuantitativo y otros más cualitativos. Se compararon tanto cambios percibidos, como calculados través de la comparación de los índices de pobreza, mediante un análisis estadístico complejo. La ventaja de comparar el nivel de pobreza es que nos brinda información objetiva, pero la desventaja es que el problema de la causalidad nunca se resuelve el 100%, lo que a veces hace imposible identificar el impacto.

La ventaja de comparar percepciones, donde la gente misma indica cómo ha cambiado su situación durante los últimos años, es que se observan más claramente los cambios logrados; pero la desventaja es que esta información es menos objetiva. Por lo tanto ambos enfoques son complementarios y el conjunto nos brinda información más precisa de lo que se podría rescatar al aplicar un solo enfoque.

Los temas analizados en esta sección son los cambios promovidos al nivel de las empresas, cambios percibidos al nivel del hogar y al nivel personal, y cambios con respecto a los temas vulnerabilidad y empoderamiento. La sección se cierra con un análisis estadístico del cambio en el nivel de vida en general.

### 7.1 Cambios promovidos a nivel de las empresas

Se supone que el acceso a los servicios financieros aporta oportunidades al desarrollo empresarial. Este supuesto se analiza en esta sección. Se analizaron cambios en tres diferentes ámbitos: el manejo de la empresa, las inversiones realizadas y cambios con respecto a las actividades empresariales. En esta sección se comparan clientes con no-clientes, y *no* clientes incipientes con clientes establecidos, tal como se hace en el resto de esta sección que discute el tema impacto.

La razón por la cuál se opta por comparar estos dos grupos, es que se asume que el efecto que tiene el crédito sobre la empresa, se puede notar a partir del primer o segundo crédito. Contrario a los efectos producidos a nivel personal o familiar que se producen a mayor plazo. Lo anterior implica que el grupo de clientes incipientes no sirve como base comparativa en esta sección. Tal como se explicó en la sección metodológica (Anexo 3), las empresas de los no-clientes fueron seleccionadas en el mismo barrio y el mismo rubro que el de los clientes, para asegurar que estas constituyan una base comparativa confiable.

El manejo eficaz de la empresa es clave para su éxito y crecimiento. Con una buena administración la empresa puede cambiar y crecer. En el Cuadro 7-1 se observan indicadores relacionados con el manejo de la empresa, tanto en el caso de FAMA como en el caso de FJN. La hipótesis es que los clientes tienen mayor facilidad para realizar una administración más

elaborada. Para obtener un crédito los prestatarios deben entregar a la entidad financiera gran cantidad de información sobre su empresa y para poder obtenerla deben de ordenar sus registros y la administración en general. Adicionalmente, el tener préstamos exige un manejo más preciso de los flujos de dinero de la empresa, con la finalidad de minimizar los problemas que se puedan presentar al momento de cancelar las cuotas.

Institución Microfinanciera	FAMA			FJN		
	No- cliente (N = 126)	Cliente (N = 252)	Prueba-T	No- cliente (N = 76)	Cliente (N = 150)	Prueba-T
Maneja separadamente dinero de empresa	68%	73%	*	54%	77%	***
Calcula ganancias según costos-ingresos	79%	88%	***	75%	83%	**
Sabe que producto da mayores ganancias	96%	98%	***	92%	96%	**
Paga a sí mismo un salario	2%	28%	***	22%	29%	**

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )

Las diferencias entre los clientes y no-clientes fueron significativas con respecto a los cinco indicadores evaluados, cuatro de ellos en el sentido positivo, para ambas instituciones. Los clientes manejan separadamente el dinero de la empresa, calculan, en mayor medida, las ganancias basándose en un registro y saben con mayor frecuencia cuáles productos les dan más ganancia que los no-clientes. Estos indicadores reflejan que los clientes aplican un manejo más elaborado de la contabilidad lo que presenta un aspecto de suma importancia para el desarrollo eficaz de sus empresas y para poder realizar y planificar las inversiones necesarias para su crecimiento.

Una manera de medir el crecimiento de las empresas es analizar las inversiones realizadas durante un cierto período. La pregunta clave en este apartado es si el capital disponible se utiliza como capital de trabajo o si existen excedentes que permitan la mejora de la empresa. Se supone que a través del crédito los clientes pueden mover mayores montos de dinero lo que les permite realizar inversiones. Posiblemente parte del dinero obtenido del crédito está invertido en la empresa directamente.

En el cuadro 7-2 se observan diferencias significativas con respecto a cuatro indicadores, en el caso de FAMA. Sus clientes compran más herramientas pequeñas y grandes e invierten en mayor medida en el mejoramiento del almacenamiento e instalaciones que los no-clientes. En el caso de FJN no se observan diferencias significativas, pero al analizar los resultados de la sucursal de Boaco separadamente (no presentado en el cuadro) se observan dos cambios significativos con respecto a la compra de herramientas grandes y el mejoramiento de instalaciones. Estos datos indican que los clientes de FAMA y FJN-Boaco, lograron de manera significativa liberar fondos para invertir y ampliar sus empresas. Asimismo demuestran que el crédito está aportando efectos positivos al desarrollo empresarial.

Una posible explicación de la ausencia de cambios identificados en el caso de Estelí es que esta sucursal es relativamente nueva y los clientes entrevistados generalmente no han recibido crédito por más de tres años. Esto explica el porqué lograron mejorar el manejo de sus empresas (cuadro 7-1) pero que estos cambios aún no se tradujeron en cambios substanciales e inversiones (cuadro 7-2). Otra posible explicación es que la creciente competencia y caída de precios en Estelí, ha

limitado el crecimiento de los negocios<sup>13</sup>. Una tercera razón que podría explicar la ausencia de impacto es el costo del crédito que, según los clientes que participaron en el taller en Estelí, ha aumentado en el transcurso de este año, debido al aumento de las comisiones<sup>14</sup>. Obviamente, al momento de aumentar el costo del crédito, una menor parte de las ganancias puede ser invertida en el negocio, resultando en menos impacto.

Cuadro 7-2: Inversiones en la empresa durante el año 2004

Institución Microfinanciera	FAMA			FJN		
	No-cliente (N = 126)	Cliente (N = 252)	Prueba-T	No-cliente (N = 76)	Cliente (N = 150)	Prueba-T
Sub-grupo						
Compró herramientas pequeñas	34%	49%	***	43%	45%	
Compró herramientas grandes, maquinaria, equipos	20%	25%	***	22%	25%	
Compró medio de transporte	2%	1%		0%	0%	
Invirtió en mejoramiento de almacenamiento	3%	8%	***	3%	2%	
Invirtió en mejoramiento de instalaciones	6%	10%	***	5%	7%	

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )

El siguiente recuadro presenta algunas observaciones de los clientes, que reflejan sus opiniones y percepciones con respecto a los cambios que lograron en sus empresas. Para mayor detalle ver los Anexos 5 y 6.

**Recuadro 3.** Algunas observaciones de clientes con respecto a los cambios en las empresas

- Comisiones altas han afectado mucho para poder competir. Los ingresos solo dan para pagar costos, ya no hay ganancias en el negocio para ampliar
- Antes una se sentía insegura, iba con vergüenza al mayorista, trabajaba con poco capital, tomaba prestado más bien del mayorista. Ahora va con más desahogo al mayorista, con plata en la bolsa. Ya no depende del mayorista, sino que puede hasta negociar descuentos. Se fortalece el poder de negociación. Ganancias son un poco mejores, estabilidad económica es mejor. La familia vive con más desahogo y hay más ingresos
- Compramos más barato, porque podemos comprar en efectivo, por lo tanto podemos vender más barato, tenemos mayor clientela y ganamos más dinero
- Por medio del crédito hemos aprendido a administrar mejor el dinero; ser más responsables; saber cómo administrar y manejar un negocio, y el comienzo de todo negocio es el dinero; estar dispuesto a sobrevivir

<sup>13</sup> Los temas de la competencia y la caída de los precios fueron los más discutidos durante el taller realizado en Estelí, como factores que limitan el crecimiento de los negocios, tal como se puede observar en el Anexo 5. Entre las tres ciudades donde se realizó el presente estudio, esta es la ciudad que cuenta con el crecimiento más fuerte del sector informal.

<sup>14</sup> Estos costos no han sido analizados en forma sistemática por el equipo de investigación; información basada en la opinión del cliente.

En el Cuadro 7-3 se presentan indicadores que nos permiten analizar hasta qué grado ambos grupos lograron realizar cambios positivos en sus empresas, los cuales se reflejan en su crecimiento. Con respecto a prácticamente todos los indicadores, en ambas instituciones, los clientes registraron cambios positivos en mayor medida que los no-clientes, que se puede interpretar como el efecto positivo de los microcréditos a la empresa.

Llama la atención el último indicador del cuadro 7-3, sobre la pregunta con respecto al crédito del prestamista informal. En el caso de FAMA un porcentaje muy alto de los clientes, en comparación a los no-clientes, logró desligarse de los prestamistas. En el caso de FJN los clientes no lograron desligarse del crédito de prestamistas, lo que podría indicar una demanda insatisfecha entre los clientes de esta institución.

Por otro lado también refleja el carácter rural de las zonas investigadas en el caso de la FJN, ya que en estas zonas más rurales los préstamos informales entre conocidos son más comunes que en las zonas urbanas.

Cuadro 7-3 Cambios en actividades empresariales durante el año 2004						
Institución microfinanciera	FAMA			FJN		
	No cliente (N = 126)	Cliente (N = 252)	Prueba-T	No-cliente (N = 76)	Cliente (N = 150)	Prueba-T
Agregó nuevos productos o servicios	61%	66%	*	68%	65%	
Expandió la empresa	21%	39%	***	22%	30%	**
Contrató mas personas	6%	16%	***	3%	8%	***
Mejóro calidad de productos	72%	84%	***	64%	70%	
Redujo costos de materia prima	21%	26%	*	9%	15%	***
Desarrolló actividad nueva en su negocio	29%	41%	***	29%	40%	***
Vendió en nuevos mercados	22%	42%	***	13%	39%	***
Se desligó del crédito de prestamista	3%	43%	***	39%	33%	

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )

Una última dimensión analizada a nivel de las empresas es el tipo de limitaciones que confrontan para el desarrollo empresarial, con el fin de entender cuáles son los cuellos de botella más importantes enfrentados por los clientes y no clientes (cuadro 7-4). Tal como se observa en ambos casos, los no-clientes señalan como limitante principal el acceso al crédito. Aunque entre los clientes esta se menciona significativamente menos, sigue siendo la limitante más expresada. Estos datos indican que el Programa de Microcrédito España-BCIE realmente está satisfaciendo una demanda importante entre los microempresarios y aporta efectos positivos al desarrollo empresarial.

La segunda limitante más mencionado por ambos grupos de las dos instituciones es la falta de mercado para la venta de los productos, que refleja la saturación del mercado percibida por los empresarios y que sin duda tiene una relación directa con el crecimiento del sector informal durante los últimos años, tal como lo confirmaron los clientes en los talleres participativos, por ejemplo en la siguiente cita:

“Obstáculos para el crecimiento: poca circulación de dinero, mercados son estrechos y hay mucha competencia en el negocio. Otro obstáculo es la carestía de la vida. Hay

mejores ingresos, pero los gastos han subido también. Aún así, con el crédito van saliendo poco a poco, pero el progreso es lento”

Al comparar los resultados de los clientes de Boaco y Estelí se observa una diferencia significativa con respecto a los malos precios: en Estelí mencionado como limitante por el 21% de los clientes, en comparación al 5% en Boaco. Este dato reconfirma el problema de los precios en este lugar, señalado anteriormente.

Institución	FAMA			FJN		
	No-cliente (N = 126)	Cliente (N = 252)	Prueba-T	No-cliente (N = 76)	Cliente (N = 150)	Prueba-T
Falta de crédito	64%	48%	***	64%	47%	***
Falta de mercados	33%	32%		38%	40%	
Malos precios	17%	13%		14%	13%	
Problemas legales	6%	7%		14%	12%	
Problemas con delincuencia	10%	7%		3%	3%	
Poco espacio	6%	7%		9%	6%	*

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )

## 7.2 Cambios percibidos

En la sección anterior se identificaron cambios al nivel de las empresas; en esta sección se analiza hasta qué grados estos cambios identificados en las empresas resultaron en cambios positivos en la vida de la gente, a través de la comparación de *percepciones* de las personas encuestadas. Aunque los datos basados en percepciones, desde un punto de vista estadístico, presentan menos rigor que datos basados en números, sin duda dan una impresión importante con respecto al impacto logrado y sobre todo en qué aspectos de la vida se invierte cuando hay excedentes.

En el cuadro 7-5 observamos las respuestas de clientes incipientes y establecidos a seis preguntas con respecto a los aspectos que han podido mejorar su vida en los diferentes ámbitos durante los últimos cinco años.

Institución microfinanciera	FAMA			FJN			
	Indicador	Cliente establecido (N = 126)	Cliente incipiente (N = 126)	Prueba-T	Cliente establecido (N = 75)	Cliente incipiente (N = 75)	Prueba-T
Ingresos		79%	75%	*	79%	75%	*
La salud y alimentación		83%	86%		79%	81%	
Conocimientos técnicos		89%	86%		92%	83%	***
La vivienda		86%	75%	***	89%	73%	***
La educación de los hijos		80%	79%		84%	77%	**
Conocimientos de mercados		98%	96%		96%	96%	

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )



Tanto en el caso de FAMA como FJN, los clientes establecidos mencionan en mayor medida que lograron aumentar sus ingresos y mejorar sus viviendas. Adicionalmente, en el caso de los clientes de FJN se observan diferencias significativas con respecto a cambios positivos en conocimientos técnicos y la educación de los hijos. Los datos revelan que el primer rubro donde se invierten los excedentes es mejoras de la vivienda, que tiene un impacto directo en el nivel de vida, ya que les permite mejorar el suministro de servicios básicos y el estado del piso y paredes, elementos considerados como necesidades básicas.

Los resultados reflejados en el cuadro 7-5 se reconfirmaron durante los talleres, en los cuales todos los participantes, prácticamente sin excepción, subrayaron que el crédito les permitió realizar cambios no solamente en la empresa, sino también en otros ámbitos de la vida. A continuación se presentan algunos ejemplos de los cambios, tal como ha sido expresados por los clientes durante los talleres.

**Recuadro 4. Cambios logrados al nivel personal y familiar**

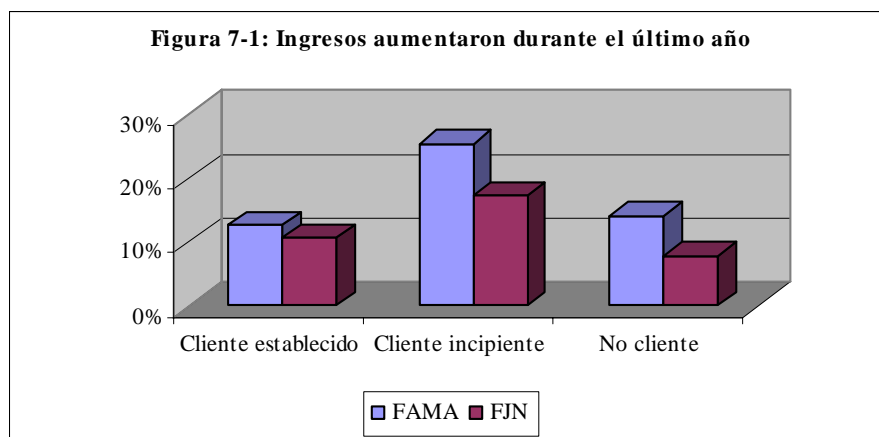
- Ha causado mejoría en nuestra familia ya que todos nos comprendemos a raíz de las soluciones, se une más la familia por el apoyo mutuo tratando entre todos salir adelante
- El autoestima ha aumentado, más animo, nos sentimos más útil
- Más seguridad en la educación y alimentación de los hijos
- Más ingreso entonces una como mujer decide más
- Relaciones dentro del hogar más equitativas
- Más desahogados, entonces se siente mejor, menos presión y más alegría en la casa
- El crecimiento de la empresa permite que los hijos trabajen de la mano con uno, uno puede crear empleo y una oportunidad de que aprenden en el negocio. Antes andaban en la calle.
- Uno puede mantenerse mejor, pagar todos los recibos etc. Uno agradece a estos bancos como la Fundación para eso. Ante la sociedad, lo ven a uno como una persona con responsabilidad, uno anda con más prestigio, uno va adquiriendo un mejor campo en la sociedad.
- Hay más integración de la familia en el negocio. Por ejemplo una persona involucra a un sobrino, crea empleo. Hay mayor ingreso para la familia. Dan responsabilidades a los hijos. Conflictos no, más bien al contrario, mejores ingresos, menos tensiones. se fortalece la unión familiar

A continuación se presentan los resultados de otras dos preguntas perceptivas que tratan los temas ahorro e ingresos. Contrario a las preguntas anteriores, que se dirigieron hacia los últimos cinco años, estas dos preguntas se concentran en los cambios percibidos durante el último año. Los resultados se observan en las figuras 7-1 y 7-2.

Con respecto al porcentaje de personas que mencionaron que sus ingresos aumentaron durante el último año observamos una diferencia importante con los resultados del cuadro 7-5 presentado

anteriormente. Según estos datos los clientes incipientes percibieron un aumento en sus ingresos, significativamente más que los clientes establecidos y los no-clientes.

La misma situación se observa en ambas instituciones. Los clientes incipientes vivieron el cambio más drástico en su situación durante el último año, ya que ellos recibieron uno o dos créditos durante el último año, en comparación con ningún crédito recibido el año anterior, lo cual aparentemente para un alto porcentaje de ellos se ha traducido en un resultado positivo.



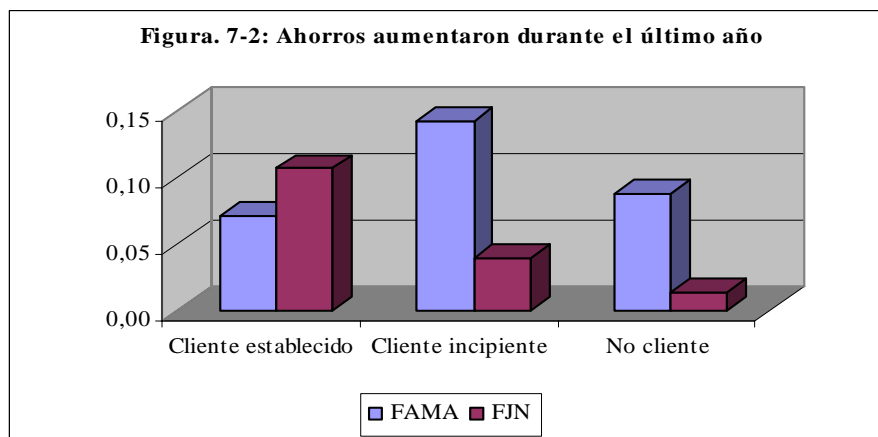
Al analizar las razones para la disminución de los ingresos, observamos que tanto en FAMA como en FJN los tres sub-grupos mencionaron la mala venta como la razón principal de la disminución. Sin embargo, este problema fue mencionado por el 12% de los clientes incipientes, significativamente menos que el 19% y el 26% de los clientes establecidos y no-clientes respectivamente, en el caso de FAMA. En el caso de la FJN fue mencionado por 19% de los clientes incipientes, en comparación con el 27% de los clientes establecidos y 45% de los no-clientes.

Observamos las mismas tendencias con respecto al tema de la competencia, problema mencionado significativamente menos por los clientes incipientes. Ellos enfatizaron más bien en los aspectos positivos: tanto en FAMA como en FJN indican significativamente, más que los otros dos grupos, que lograron ampliar la empresa, que vendieron en mercados nuevos y que por lo tanto percibieron un aumento en la demanda. Estos resultados demuestran muy claramente que los clientes incipientes realmente son impulsados al momento de que reciben sus primeros dos créditos y que esto les permite realizar cambios positivos inmediatos.

También demuestra que los clientes establecidos perciben cierto estancamiento y que después de cierto tiempo de haber recibido el crédito se confrontan con otras limitantes. Los resultados del análisis de este indicador reflejan claramente que los clientes establecidos comparan situaciones idénticas (con acceso al crédito) pero en distintos momentos temporales, mientras que los clientes incipientes comparan tiempos y situaciones diferentes (con y sin crédito). Asimismo se observa que el avance de los clientes establecidos se nota más claramente al analizarlos en un plazo más largo (5 años), tal como lo señala el cuadro 7-5 arriba, y sobre todo en aspectos más allá de los ingresos, tales como el estado de la vivienda y la ecuación de los hijos.

Con respecto al aumento en los ahorros vemos dos tendencias diferentes en ambas instituciones. En la FJN los clientes establecidos lograron en mayor medida aumentar sus ingresos, seguidos

por los clientes incipientes y los no-clientes. En el caso de esta institución la diferencia entre el nivel de vida de los clientes y no clientes es grande y al hacer una correlación, observamos una correlación fuerte entre el índice de pobreza y el porcentaje de personas que lograron aumentar sus ahorros, o sea entre menos pobre el hogar, más se ahorra.



En otras palabras, en este caso es imposible distinguir cuál es el efecto positivo del crédito y cuál parte de este aumento se relaciona con las mayores posibilidades de ahorro que tiene la gente menos pobre.

Con respecto a FAMA vemos que son los clientes incipientes quienes lograron ahorrar más (con una diferencia significativa hacia ambos grupos), resultado que concuerda con la figura 7-1, que da la impresión que los clientes establecidos han sufrido un cierto nivel de estancamiento durante el último año.

### 7.3 Vulnerabilidad, capital social y empoderamiento

Como indican los estudios recientes la pobreza no es tan estática como se percibía anteriormente. A pesar de que los niveles de pobreza en el tercer mundo en gran medida permanecen relativamente estables, los hogares de bajos recursos oscilan entre ser pobre y no pobre. Sobre todo las situaciones de emergencia fácilmente pueden causar que una familia vuelva a caer en la pobreza.

Las posibilidades de una familia o persona para salir permanente de este círculo vicioso de la pobreza dependen en gran medida del acceso que tiene a una variedad de recursos, que van más allá de los aspectos económicos únicamente. Uno de ellos es el acceso al capital social, o sea los vínculos que se construyen a través de la organización comunal, que según recientes estudios resultó como un factor clave para catalizar la integración de una persona en redes que le permitan desarrollar sus capacidades y construir nuevas posibilidades.

Por ende, este estudio opera bajo la hipótesis de que la precariedad de los hogares de bajos recursos no se determina únicamente por su grado de pobreza, sino también por su grado de vulnerabilidad ante los riesgos que amenazan su sustento y su acceso a otros recursos como capital social, temas que serán discutidos en esta sección.

### Vulnerabilidad

En el cuadro 7-6 se presenta un resumen de los indicadores que investigan de qué manera los diferentes grupos reaccionan ante una situación de emergencia. La hipótesis aplicada en esta sección es que el acceso al crédito debería ayudar a los hogares sobrellevar una situación de emergencia sin que haya necesidad de tomar otras medidas que incidan en su nivel de pobreza, tales como disminuir el ingreso de alimentos, sacar a los niños de la escuela o buscar trabajo fuera de su comunidad.

Se observa en el cuadro 7-6 que el crédito efectivamente es una opción importante para solucionar una situación de emergencia. Para los clientes de FAMA, tanto los incipientes como los establecidos el crédito constituye la solución más mencionada. Entre los no clientes esta solución también es mencionada por un porcentaje alto de la gente, pero significativamente menos que los otros dos sub-grupos. Para ellos “salir a buscar trabajo” es la solución más mencionada.

Cuadro 7-6 Reacción ante situación de emergencia						
Institución microfinanciera						
FAMA						
Sub-grupo	1	2	3	Prueba-T		
	Cliente establecido	Cliente incipiente	No-cliente	1-2	2-3	1-3
Número de familiar con emergencia	32	25	25			
Pidió dinero prestado	31%	40%	24%	**	**	**
Compró a crédito en tiendas	3%	8%	8%			*
Vendió bienes personales	0%	0%	0%			
Vendió propiedades	0%	0%	4%		**	**
Salió a buscar trabajo	13%	8%	40%		***	***
Gastaron menos en comida	9%	8%	12%			
Sacaron a los niños de la escuela	0%	0%	0%			
Institución microfinanciera						
FJN						
Sub-grupo	1	2	3	Prueba-T		
	Cliente establecido	Cliente incipiente	No cliente	1-2	2-3	1-3
Número de familiar con emergencia	19	12	14			
Pidió dinero prestando	42%	8%	11%	***		***
Compró a crédito en tiendas	11%	8%	7%			
Vendió bienes personales	5%	8%	0%		**	*
Vendió propiedades	0%	8%	7%	**		
Salió a buscar trabajo	42%	25%	21%	**		**
Gastaron menos en comida	11%	17%	7%			

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$ )

Lo anterior indica que el crédito ayuda a prevenir que la gente migre de sus comunidades a buscar trabajo, que concuerda con las observaciones de los participantes en los talleres, lo que demuestra, por ejemplo, la siguiente afirmación de un cliente:

“Ahora ya no hay necesidad de que salgan nuestros familiares a trabajar afuera, porque podemos vivir del negocio, entonces eso nos ayuda a unir la familia”

En el caso de la FJN observamos que, sobre todo los clientes establecidos, tienen mayor acceso al crédito para emergencias, significativamente más que los otros dos grupos. Los clientes incipientes aún no tienen acceso a este crédito, lo cuál podría relacionarse con el hecho de que el vínculo de confianza con la institución aún no es lo suficientemente acertado como para que se les ofrezca este tipo de crédito. En el caso de FAMA, probablemente la metodología grupal utilizada por un alto porcentaje de clientes incipientes y sobre todo por los más pobres y susceptibles ante una emergencia, facilita el acceso a créditos que ayudan durante una emergencia, lo cuál explica el alto porcentaje de clientes incipientes en FAMA que recurre al crédito para estas situaciones.

En el caso de FJN aún existe un grupo relativamente grande de clientes establecidos quienes mencionaron la necesidad de salir a buscar trabajo durante una emergencia, que nos indica que aunque tuvieron más acceso al crédito, la migración (temporal) sigue siendo una forma importante para resolver situaciones de emergencia. Es muy probable que también en este caso se refleja el carácter rural de las zonas bajo estudio en el caso de la FJN, ya que según los promotores de crédito la migración temporal hacia las zonas cafetaleras es muy común como forma de aumentar los ingresos familiares.

### *Capital social*

El capital social, o sea la organización y las redes que existen entre la gente de la comunidad, podría traer múltiples ventajas para mejorar el acceso a otros recursos, y es un recurso especialmente importante en las comunidades rurales. En esta sección se analiza si existe alguna relación entre el crédito y el capital social y si es así, cuál es su efecto sobre el empoderamiento de la gente. Los resultados se resumen en el cuadro 7-7.

**Cuadro 7-7 Capital social por segmento e IMF**

Subgrupo	Sub-grupo			Prueba-T		
	Cliente establecido	Cliente incipiente	No cliente	1-2	2-3	1-3
	(1)	(2)	(3)			
<b><i>FJN (Número de encuestas)</i></b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>76</b>			
Participan en una organización o grupo comunitario	29%	15%	11%	***		***
Me siento reconocido socialmente en la organización	80%	59%	18%		***	***
Siento que puedo aportar	79%	60%	20%		***	***
Durante reuniones puedo defender mi posición	77%	59%	20%		***	***
Debido al trabajo en la organización me siento más independiente	76%	57%	20%		***	***
<b><i>FAMA (Número de encuestas)</i></b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>126</b>			
Participan en una organización o grupo comunitario	14%	17%	17%			
Me siento reconocido socialmente en la organización	56%	52%	60%			
Siento que puedo aportar	56%	49%	59%			
Durante reuniones puedo defender mi posición	54%	50%	58%			
Debido al trabajo en la organización me siento más independiente	54%	50%	58%			

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* = p < 0,01; \*\* = p < 0,05; \* = p < 0,1)

En el caso de FAMA, a primera vista, no existen diferencias significativas entre los tres sub-grupos, con respecto a la participación en organizaciones ni el efecto que tiene en su desarrollo. Muy diferente es el caso de la FJN donde observamos que, sobre todo los clientes establecidos tienden a organizarse en diferentes organizaciones comunales y gremiales. La diferencia con los otros dos grupos es significativa. La gente que dice participar en una organización se concentra sobre todo en Boaco, lo cual probablemente se explica por el carácter rural de esta comunidad. Los contextos de FAMA (Managua) y FJN-Estelí son completamente contradictorios; observamos claramente que es el contexto de la ciudad donde no se promueve la formación de organizaciones.

Las razones más mencionadas para no participar son “no tengo tiempo” o “no me trae ningún beneficio”. A pesar de que los que no participan en ninguna organización no ven ningún beneficio por estar organizado, los resultados de los clientes establecidos de FJN muestran una situación distinta, ya que con respecto a todos los indicadores restantes presentan mejoras significativamente más positivas con respecto a los efectos que tiene la participación en su desarrollo. A través de estas respuestas se observa que para estas personas el estar organizadas realmente aporta una diferencia que les permite mejorar su situación personal.

### *Empoderamiento de mujeres*

El tema del empoderamiento de mujeres recibe especial atención durante este estudio, ya que dentro de las discusiones sobre el impacto causado por el crédito y los demás servicios financieros, el mejorar la situación de las mujeres y especialmente empoderarlas, se percibe como un posible efecto importante del mismo. Brindar servicios financieros es percibido como una entrada para empoderar a las mujeres, pero la realidad ha demostrado que lo anterior no ocurre en forma automática, ya que las mujeres enfrentan múltiples problemas que las limita para aprovechar el crédito otorgado (Mayoux, 2002; Westly, 2003).

Dichos problemas se resumen básicamente en tres temas principales: (1) los servicios no se ajustan a las necesidades específicas de las mujeres, (2) la mujer no controla o no decide sobre el crédito otorgado a su nombre y (3) las mujeres carecen de acceso a otros recursos para poder aprovechar al máximo el crédito.

La toma de decisión y el control constituyen elementos centrales en el concepto de empoderamiento, ya que se supone que solamente así las mujeres logran mejorar su vida de acuerdo a sus propias necesidades. Por ende el análisis de las diferencias entre los grupos con respecto a ambos conceptos constituyó la eje central de esta sección. Este análisis se enfocó básicamente en el nivel del hogar y en el personal.

En el Cuadro 7-8 se observan cuatro indicadores analizados para este tema, cada uno con una posible respuesta de 1 a 5, donde 5 es la valoración más positiva. En términos generales, no se observa con claridad que las mujeres clientes se sientan más empoderadas que las no-clientes. Sobre todo las clientes incipientes, son las que reportan las valoraciones más altas. Sin embargo, donde sí se encuentra una diferencia importante y significativa es con respecto al último indicador que se refiere a la percepción de las mujeres ante sus posibilidades de cambiar su situación personal, donde en ambos casos -FAMA y FJN- las mujeres con crédito responden de forma más positivas que las no-clientes. Este indicador demuestra que el crédito, aún de manera indirecta abre las posibilidades a las mujeres para crear nuevas posibilidades y así tomar el

control sobre sus vidas, tal como explicaron durante los talleres como, por ejemplo a través de las siguientes palabras:

“Con el préstamo se forman metas para salir adelante y buscar la superación personal, se abre la mente de una, porque ve nuevas posibilidades y se desarrolla. Por lo tanto se siente una capaz de realizar metas y salir adelante en forma más independiente”

Cuadro 7-8: Respuestas a preguntas con respecto al empoderamiento (datos de mujeres solamente)						
FJN	Sub-grupo			Prueba-T		
	(1) Cliente establecido (N = 60)	(2) Cliente incipiente (N = 66)	(3) No - cliente (N = 66)	1-2	2-3	1-3
Yo decido como gastar mis ingresos	4,88	4,83	4,86			
A través del desarrollo he podido crecer	4,67	4,83	4,84	***		*
Yo decido sobre la utilización del crédito	4,88	4,85				
Siento que tengo la capacidad para cambiar	4,89	4,85	4,68		***	***
FAMA	(1) Cliente establecido (N = 126)	(2) Cliente incipiente (N = 126)	(3) No- cliente (N = 126)	1-2	2-3	1-3
Yo decido como gastar mis ingresos	4,81	4,89	4,82			
A través del desarrollo he podido crecer	4,76	4,79	4,71			
Yo decido sobre la utilización del crédito	4,89	4,93		***		
Siento que tengo la capacidad para cambiar	4,78	4,81	4,67		***	**

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ , \* =  $p < 0,1$ )

Para conocer el efecto de la metodología del crédito sobre el empoderamiento de las mujeres se realizó el mismo análisis, dividiendo los clientes femeninos de FAMA en un grupo que recibe créditos individuales y otro con créditos grupales. Los resultados se presentan en el cuadro 7-9 y se observa claramente que las mujeres participantes en los grupos solidarios respondieron en forma más positiva. Estos datos demuestran el efecto positivo del intercambio de experiencias y la organización para catalizar procesos de empoderamiento. Los resultados de ambos cuadros nos señalan que solamente el crédito no tiene necesariamente un efecto positivo para el empoderamiento de las mujeres si esto no se ofrece en un contexto donde se mejora además el acceso a otros activos, especialmente la organización.

Cuadro 7-9: Relación entre el tipo de crédito, la organización y el empoderamiento (datos de mujeres solamente)			
¿La modalidad del último crédito?	Individual (N = 89)	Grupal (N = 123)	Prueba-T
Yo decido como gastar mis ingresos	4,79	4,89	***
A través del desarrollo he podido crecer	4,68	4,81	**
Yo decido sobre la utilización del crédito	4,81	4,90	**
Siento que tengo la capacidad para cambiar	4,85	4,67	**

(Asteriscos indican el nivel de significancia en donde \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ , \* =  $p < 0,1$ )

Por otro lado, es interesante resaltar el último indicador del cuadro 7-9, sobre la percepción de tener la capacidad para cambiar la situación personal. Las respuestas de las participantes en grupos solidarios son más negativas y en este caso, son más bien las mujeres con crédito individual quienes ven más posibilidades de salir adelante. Aunque estos resultados parecen ser contradictorios, en comparación con el dato anterior, lo mismo se reconfirmó durante los talleres, y se relaciona directamente con el tamaño del monto del crédito, que es una limitante importante del crédito grupal. Un ejemplo se observa en la siguiente afirmación de una mujer que recibe un crédito grupal:

“El tamaño del crédito grupal no es adecuado, porque si otra no paga, todas somos castigadas con el tamaño, aunque mi negocio necesita y puede respaldar un crédito más grande. Como consecuencia no existe mucha posibilidad para crecer, porque una está amarrada a las posibilidades de las demás”

Estos datos concuerdan con la literatura encontrada con respecto al tema que revela que el impacto positivo con respecto al empoderamiento de las mujeres es mayor en clientes que son participantes activos en modelos como comunales y grupos solidarios. (Estudios de Imp-Act, S.f.; Westley, 2003).

#### 7.4 Impacto económico clientes incipientes y clientes establecidos

El impacto económico del crédito se mide mediante un procedimiento estadístico, para lo cual se estimaron dos funciones separadas para FAMA y FJN, utilizando el índice de pobreza como variable dependiente y algunas variables del hogar más la variable “dummy”<sup>15</sup> que representa el cliente establecido o nuevo como variables independientes.

El principal problema para este análisis es el de la causalidad, que se presenta al momento de comparar datos de dos grupos en el mismo momento para identificar impacto -o sea datos de sección transversal- contrario a datos de un mismo grupo comparado en dos momentos del tiempo, sección longitudinal. Para resolver este problema se utilizó el procedimiento estadístico de Heckmann<sup>16</sup> que estima la función en dos etapas.

Primero, se realizó un análisis de probit para valorar las diferencias entre los clientes y no-clientes, a partir del cual se calcula el ‘*inverse Mills ratio*’, que se utiliza en la función de regresión. Los resultados de este análisis se presentan en el Anexo 8. Se determinaron las variables más relevantes que distinguen los clientes incipientes y establecidos, comparando variables del hogar y los relacionados con el crédito a través de una serie de pruebas-T, que compara la diferencia entre dos grupos.

---

<sup>15</sup> Un “dummy” es una variable con valores de 1 o 0 que indica si cierto hecho se dio o no. En este caso la variable del crédito es cero para los clientes incipientes y uno para los clientes establecidos.

<sup>16</sup> El procedimiento de Heckmann es una herramienta que permite incorporar sesgos de selección en el modelo. El procedimiento consiste en dos pasos. En el primero se utiliza la muestra entera en un análisis de probit que valora el efecto de variables de hogar en una variable ‘dichotomous’ dependiente (en este caso ser cliente o no). El ‘*inverse Mills ratio*’ es el inverso de la proporción de la probabilidad de estar en la muestra (en nuestro caso ser un cliente). Si esta probabilidad aumenta, el ‘*inverse Mills ratio*’ pone cero. En el segundo paso se utiliza el ‘*inverse Mills ratio*’ como una variable independiente de la función de regresión (en este caso con el índice de pobreza como variable dependiente). Si el ‘*inverse Mills ratio*’ es significativo en el modelo, indica la presencia de un sesgo de selección en el modelo.



Como segundo paso, se estiman las funciones de regresión. Si el crédito tuviera un impacto significativo sobre el nivel de pobreza, esto se revelaría a través de la significancia de la variable del crédito en el modelo. En el modelo no se incluyeron las variables que fueron incorporadas en el índice de pobreza, ni las que se correlacionan fuertemente con estas variables. Las variables seleccionadas entraron en la regresión utilizando un procedimiento gradual, que permite examinar cada una de las variables en el bloque en cada paso, asegurando así si califica para entrar al modelo o si debería ser eliminada, en base a valores de probabilidad.

#### *Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAMA)*

Para FAMA un número de variables han sido identificadas comparando sus promedios e identificando aquellas con una diferencia significativa, entre clientes incipientes y clientes establecidos. Ver los detalles de este análisis en el Anexo 8. Primeramente se consideran los indicadores que señalan las diferencias entre ambos grupos, que *no* se relacionan con el uso del crédito. Los clientes incipientes son significativamente más jóvenes que los establecidos<sup>17</sup>, y el nivel de educación entre los adultos de este grupo es mayor.

El ratio de la dependencia es más adecuado en el caso de los clientes establecidos, en comparación con los incipientes. Las variables que indican algo sobre el nivel de pobreza y por lo tanto el impacto del crédito, tales como alimentación, vivienda, empresa e ingreso, indican una diferencia entre ambos grupos. Los clientes establecidos parecen estar mejor con respecto al estado de las viviendas y bienes duraderos, mientras que los clientes incipientes tienen un nivel de educación significativamente mayor y un mayor porcentaje de ellos aumentó sus ingresos durante el último año. El índice de pobreza mismo no difiere significativamente entre ambos grupos. Sin embargo, la ausencia de diferencias significativas no necesariamente indica que no haya impacto.

Es posible que otra variable tenga un efecto más fuerte y por lo tanto reduzca el efecto del crédito sobre el índice de pobreza. Para este caso este indicador es la variable relacionada con la ubicación de los clientes. Los datos se recopilaron en los municipios de Managua y Tipitapa, de los cuales el último se ubica en una zona más rural. Una comparación entre ambos municipios resulta en un número mayor de diferencias entre las variables, incluyendo el índice de pobreza, como se observa a través de la comparación de los promedios de los indicadores (ver tablas al final del Anexo 8).

Para estimar el impacto del crédito en estas regiones se deberían analizar por separado, sin embargo esto no fue posible debido a la distribución no proporcional de observaciones en ambos municipios y el número limitado de observaciones en Tipitapa para estimar una función que pudiera ser considerada representativa para toda la población.

Por lo tanto se incluyó una variable relacionada con la ubicación en el modelo de FAMA, presentada en el cuadro 7-10.

---

<sup>17</sup> La edad está prácticamente en todas las pruebas de comparación de promedios significativamente más alta entre clientes establecidos. Aparentemente la edad es una determinante importante o deseable para crédito.

<b>Cuadro 7-10: Regresión FAMA: variable dependiente es el inverso del índice de pobreza</b>		
	Coefficient	Sig
Constante	0.388	.029
<b>Familia y migración</b>		
Municipio Managua	-0.585	.000
Dependencia económica del hogar	0.135	.007
Valor total de las remesas recibidas de migración	-1.50e-05	.002
<b>Ingresos y empresa</b>		
Acceso a \$400	-0.715	.000
Log 10 de ingresos total	-0.115	.000
Actividad económica principal es comercio	-0.288	.005
Ingresos han disminuido en los últimos 12 meses	-0.436	.001
<b>Crédito</b>		
Monto total de los préstamos	-1.27e-05	.000
Cliente establecido	0.013	.142
Inverso "Ratio Mills"	2.507	.000
Durbin Watson	2.019	
R-cuadrado	0.509	
R-cuadrado ajustado	0.489	

La función explica las diferencias en el nivel de pobreza: un índice más alto indica un hogar más pobre<sup>18</sup>. Viviendo en Managua tiene un efecto negativo en el índice de pobreza, o sea, los que viven en Managua son menos pobres. El ratio de la dependencia (el número total de miembros en el hogar dividido por el de miembros económicamente activos) tiene una relación positiva con el índice de pobreza, o sea en cuanto más alto este número, más personas dependen de menos fuentes de ingresos, resultando en mayor pobreza.

El valor total de las remesas familiares tiene efecto negativo, aunque limitado, en el índice de pobreza, lo cuál demuestra que las remesas ayudan ligeramente aliviar la pobreza. Acceso a financiamiento, el nivel de ingresos y la cantidad total de crédito tienen un efecto negativo en el nivel de pobreza, o sea son factores que ayudan a la familia a superar la pobreza. La variable que representa el cliente establecido no es significativa en el modelo, lo cuál indica que el tener o no tener un crédito no tiene un impacto significativo en el modelo. Lo anterior quiere decir que el tener un crédito o no, no tiene un impacto significativo sobre el nivel de pobreza. Tal como se observa en el cuadro 7-5 "la inversa del Ratio Mills" tiene una relación significativa, indicando un sesgo en la selección del muestreo de los clientes. Como la localidad es altamente significativa en el modelo es importante precisar las conclusiones, analizando las diferencias entre los promedios de las variables.

En Tipitapa los clientes establecidos tienen más bienes durables, créditos más altos y, lo más importante, índices de pobreza más bajos, con una diferencia significativa para los clientes establecidos. En el caso de Managua, el índice de pobreza de los clientes establecidos es mayor, pero la diferencia es mucho más limitada.

<sup>18</sup> Por razones estadísticas en esta sección se invirtió el índice de pobreza, o sea, contrario al resto del documento, un índice de pobreza más alto indica mayor pobreza.

Como conclusión, se puede decir que la regresión demuestra un impacto limitado del crédito brindado por el Programa de Microcréditos a través de FAMA, al comparar clientes incipientes y establecidos, con excepción de la municipalidad de Tipitapa donde se ha mostrado un impacto positivo a través de la comparación de promedios. Asimismo se puede concluir que se observa un efecto positivo sobre los activos duraderos en la muestra en su totalidad.

#### *Fundación José Niewborowski (FJN)*

Los resultados de la comparación de los promedios de variables claves entre clientes incipientes y clientes establecidos demuestra un número limitado de diferencias significativas en los promedios entre ambos grupos, que también en este caso indica que es necesario realizar un análisis por separado en las dos localidades incluidas en el estudio.

Las dos localidades incluidas en el estudio, Estelí y Boaco, presenten diferencias considerables entre ellas. Además, en Estelí los servicios financieros son relativamente nuevos, mientras que en Boaco la FJN tiene una historia larga, que podría derivar en un impacto más destacable en Boaco.

Entre Estelí y Boaco se encontraron diferencias significativas en el nivel de los hogares, tal como lo demuestra la prueba de comparación de promedios (anexo 8). Según los datos del Banco Mundial, Estelí es menos pobre que Boaco. Sin embargo, al comparar los datos de los clientes de ambas localidades, los de Estelí tienen un índice de pobreza significativamente mayor que los de Boaco (o sea los clientes de Estelí son más pobres). Otros indicadores relacionados con el ingreso, capital y la vivienda indican la misma tendencia, por tanto los clientes de Boaco son menos pobres que los de Estelí. Obviamente estos datos reafirman los datos presentados en la sección 6 sobre el alcance, demostrando el limitado nivel de alcance en Boaco. Para estimar el impacto del Programa de Microcréditos España-BCIE colocado a través de la FJN ha sido necesario realizar comparaciones de promedios por separado para ambas regiones, los detalles de los resultados se observan en el anexo 8.

La comparación de los promedios de las variables relevantes para Estelí demuestran diferencias para solamente seis variables de las cuáles dos son demográficas y cuatro indican una diferencia entre el nivel de pobreza, aunque no en el índice mismo<sup>19</sup>. Para Boaco, por otro lado, se encontraron 16 variables con una diferencia significativa, de las cuales 15 tienen una relación con el índice de pobreza. Esto demuestra claramente que el impacto del crédito está mucho más presente en el caso de Boaco.

Por lo tanto, hubiera sido muy útil poder estimar una función para ambas regiones en forma separada, pero no hay suficientes observaciones disponibles para realizar dichas estimaciones, de tal forma que pudieran ser consideradas como representativas para la población entera.

En suma se optó, como alternativa, por incluir una variable de la localidad en el modelo. Las diferencias regionales podrían proveer información para explicar los resultados del análisis. Por otro lado esto también absorbería parte del efecto de las variables sobre el índice de pobreza. En el cuadro 7-11 se observa el modelo.

---

<sup>19</sup> El promedio del índice de pobreza de los clientes establecidos es levemente menor que el de los clientes nuevos. Esto podría indicar un cambio en el grupo meta hacia hogares más ricos. Sin embargo, como la diferencia no es significativa y otras variables no demuestran diferencias significativas, no es muy probable que este sea el caso.

<b>Cuadro 7-11. Regresión de FJN: la variable dependiente es el inverso del índice de pobreza</b>		
	Coefficient	Sig
Constante	0.379	.043
<b>Demografía y migración</b>		
Departamento: Estelí	0.199	.088
Numero de niños	0.160	.001
Dependencia económica del hogar	-0.138	.035
Valor total de las remesas recibidas de migración	-9.55e-06	.010
<b>Ingresos y empresa</b>		
Acceso a \$400	-0.806	.000
<b>Crédito y ahorro</b>		
Alguien del hogar ahorra	-0.277	.029
Ahorros han aumentado en los últimos 12 meses	0.713	.003
Monto total de los prestamos	-1.21e-05	.001
Cliente establecido	0.056	.613
Inverse Mills ratio	2.268	.000
Durbin Watson	1.957	
R-cuadrado	0.604	
R-cuadrado ajustado	0.575	

En Boaco el índice de pobreza para los clientes establecidos es significativamente menor – son más ricos- que los clientes incipientes, mientras que en el caso de Estelí no se encontraron diferencias significativas, lo cuál indica que el impacto del crédito en Boaco es mucho más apreciable que en Estelí. El número de niños está relacionada en forma positiva con el índice de pobreza y tal como fue el caso en FAMA el valor total de las remesas familiares tiene un efecto levemente negativo en sobre el índice, así como sobre la cantidad de dinero recibido en préstamo.

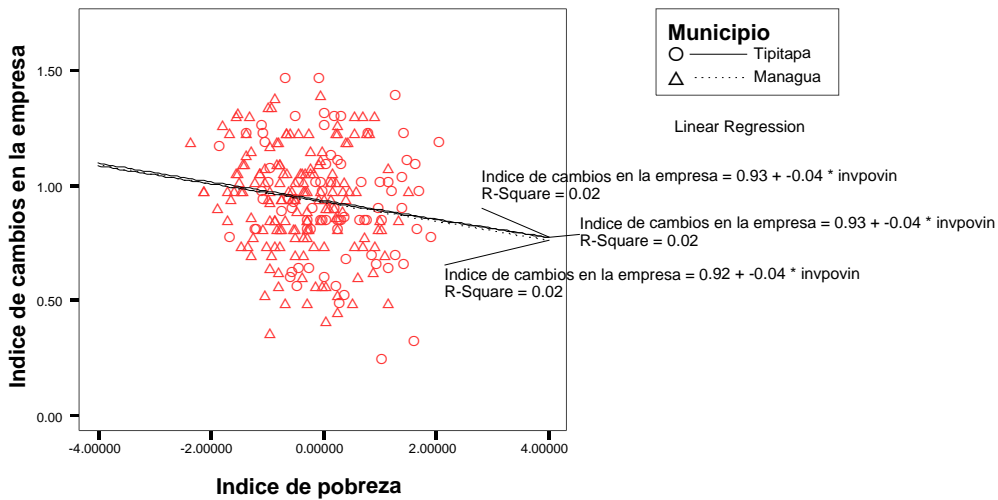
Tener una cuenta de ahorro tiene un efecto negativo en el nivel de pobreza, o sea ayuda al hogar superar la pobreza. El modelo no muestra una diferencia significativa entre clientes establecidos y incipientes, que parece indicar que no hay impacto apreciable del crédito entre estos grupos. También en este caso del ratio inverso de Mills se relaciona significativamente con el modelo, indicando también en este caso un sesgo en la selección de los encuestados. Sin embargo, en base a la comparación de las diferencias entre los promedios de las variables relacionadas con el índice, podemos concluir que en Boaco se ha identificado un impacto positivo relacionado con el crédito.

### *Impacto económico en relación con el índice de pobreza*

En estudios anteriores una de las conclusiones que ha sido objeto de discusión es el efecto del crédito en los hogares más pobres, ya que se encontró un limitado o hasta negativo impacto en los hogares de más escasos recursos. En estos estudios, el impacto fue estimado en relación con el número de cambios realizados en el nivel de la empresa. Lo mismo se ha realizado con los resultados del presente estudio, utilizando un índice que refleja los cambios realizados en las empresas durante los últimos doce meses

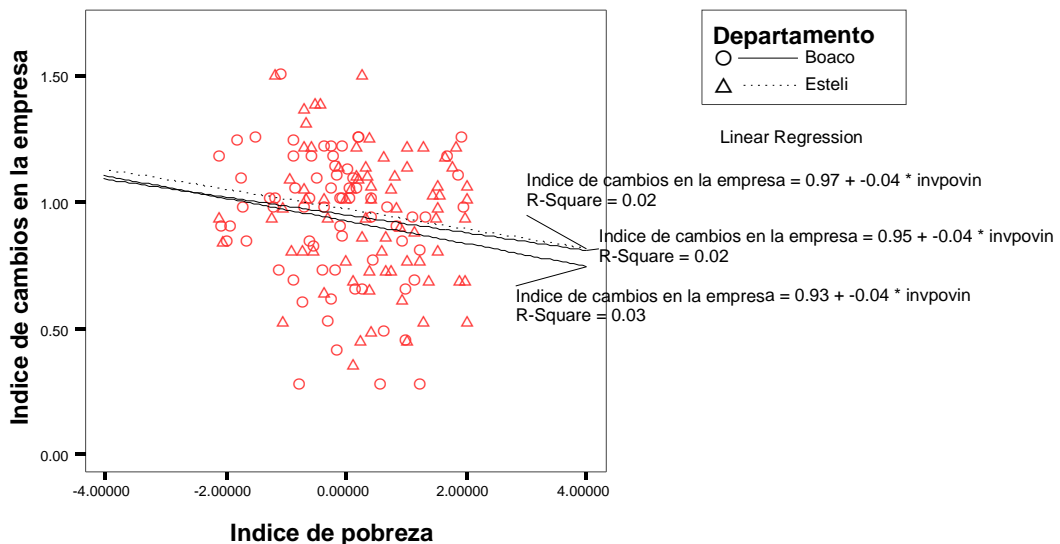
En las siguientes figuras se encuentran aproximaciones de las curvas para FAMA y FJN respectivamente. El número de índice de los cambios económicos a nivel de las empresas ha sido trazado contra el índice de pobreza, incluyendo solamente los datos de los clientes establecidos e incipientes. Para ambos cambios, las figuras indican una relación negativa entre el nivel de pobreza y el impacto económico a nivel de los clientes; los clientes más pobres registraron menos cambios al nivel de su empresa pobreza.

**Figura 7-2: El efecto del nivel de la pobreza en el impacto económico para FAMA**



(regresión)

**Figura 7-3: El efecto del nivel de la pobreza en el impacto económico para FJN (regresión)**



En términos generales se puede concluir que el impacto económico es mayor para los clientes con mayores recursos en todos los sitios investigados. Lo anterior implica que los clientes más pobres, tendrán un impacto económico que es menor que el constante. Las curvas regionales demuestran diferencias marcadas. La relación entre el nivel de pobreza y el impacto económico es substancialmente más fuerte en Tipitapa y Estelí. En otras palabras, el impacto económico para clientes en Managua y Boaco depende menos del nivel de pobreza que las otras dos regiones.

Al juzgar las ecuaciones de las líneas, Boaco tiene la distribución menos desigual de todas las regiones, pero debido a un constante más alto en Managua la distribución es Una limitante importante de este indicador es que no mide un posible impacto negativo ya que no permite visualizar ningún posible deterioro de la empresa. menos desfavorable para la población más pobre.

## 8. Conclusiones

Según los resultados del estudio, las actividades micro financieras desarrolladas por las dos IMF bajo estudio a través del Programa de Micro-crédito España-BCIE, han contribuido en forma positiva al desarrollo del sector microempresarial en Nicaragua. Sin embargo, en ambas organizaciones en sí, aún tienen un potencial para lograr un mayor alcance e impacto dentro de los sectores que están atendiendo. En este sentido el Programa de Microcréditos España-BCIE puede seguir aportando elementos positivos al desarrollo del sector. En esta sección se rescatan las conclusiones más relevantes con respecto a los temas estudiados y además, se indica de qué forma la estructura organizacional puede contribuir en forma positiva para lograr las metas de alcance e impacto.

Para la interpretación de estas conclusiones es importante recordar que los datos reflejan la situación de dos sucursales en dos IMF, que recibieron fondos del Programa de Microcréditos España-BCIE. Aunque con estas conclusiones se pretende indicar los resultados obtenidos a través del fondo, es necesario tener cierta cautela al momento de extrapolar estos resultados para el resto del Fondo en Nicaragua.

### 8.1 Estrategia de crecimiento FAMA

La estrategia de crecimiento de FAMA, evidencia un proceso de planificación y un nivel de maduración de la estructura organizativa, que se traduce en un crecimiento sostenido y una adecuación permanente de su estructura. La estructura actual, aunque está en proceso de adaptación en algunos aspectos, es acorde con el nivel de crecimiento y con pequeños ajustes, por ejemplo en el fortalecimiento de los sistemas de información gerencial, estaría preparada para soportar el futuro crecimiento. Por otra parte, desde el punto de vista de la productividad y eficiencia, aunque existe oportunidad de mejorar en algunos aspectos, los niveles actuales son aceptables.

Los resultados financieros de FAMA, responden claramente a la estrategia gerencial, que se ha basado principalmente en una mejora en los niveles de productividad y eficiencia; en donde los aspectos claves han sido la reducción de los costos, tanto a lo interno como para el usuario. Esta estrategia ha permitido mejorar los resultados financieros en un período en donde la tasa de rendimiento de los ingresos provenientes del portafolio disminuía significativamente. Esta estrategia es percibida y valorada en forma positiva por los clientes.

La estrategia implementada se ha traducido en una importante mejora de la Rentabilidad sobre Activos (RsA), la cual pasa de ser negativa en el año 1999 a un nivel de 3.95% en el año 2003<sup>20</sup>.

Desde el punto de vista gerencial, se observa una clara división de funciones, alto nivel de especialización y fluidez en los canales de comunicación, lo que facilita el implementar estrategias proactivas y responder de manera planificada a las necesidades de los clientes.

---

<sup>20</sup> Los indicadores de rendimiento sobre los activos se basan en la metodología de CAMEL - Acción Internacional, el cual aplica ajustes en cuanto a costo de capital más rigurosos que otras calificadoras de riesgo.

Algunos aspectos que han favorecido el crecimiento de FAMA, son: (1) la visión del equipo directivo, (2) el apoyo especializado de Acción Internacional, (3) la capacidad de la gerencia para traducir las recomendaciones en acciones concretas.

## 8.2 Estrategias de crecimiento Fundación José Nieuwborowski

La estrategia de crecimiento de la FJN, evidencia un crecimiento acelerado en los años 2001, 2002 y 2003. Esa tasa de crecimiento no permitió a la Fundación adecuar la estructura organizativa y los sistemas de control al mismo ritmo, mostrando en la actualidad un cierto desequilibrio. Esta circunstancia obliga a la Fundación a hacer un alto en el camino, frenar el ritmo de crecimiento y buscar la adecuación de la estructura. Por otra parte el crecimiento parece responder más a elementos externos, específicamente a la oferta de recursos y en especial a la demanda del mercado, que a una estrategia integral diseñada por la Fundación.

Desde el punto de vista de productividad y eficiencia, se observa una estructura administrativa pesada y ciertos focos de ineficiencia, singularmente en términos de la productividad del personal y de la carga administrativa. A pesar de lo planteado en el párrafo anterior, los resultados financieros muestran un Rendimiento sobre los Activos (RsA) de un 13%, que es alto. La evolución de la tasa rendimiento proveniente de los ingresos de la cartera ha mostrado una mejora significativa en los últimos años. Sin embargo, el mismo se debe principalmente a políticas de precios y no necesariamente a una mejora en la eficiencia. Cabe mencionar que esta estrategia parece agotarse, ya que los clientes se quejan del costo del crédito, y por otra parte, a nivel del entorno, la competencia de otras microfinancieras aumenta y esto podría incidir en una baja de precios o en pérdida de clientela.

Desde el punto de vista gerencial, se observa poca claridad en la distribución de funciones entre el nivel de gerencia superior y también entre las gerencias intermedias, en el caso de la oficina central o casa matriz. El enfoque de las gerencias a cuestiones meramente operativas, afecta negativamente el desarrollo de una gerencia con una visión estratégica. Un aspecto que ha favorecido el crecimiento, es el nivel de descentralización a nivel de las sucursales.

Las condiciones del entorno en cuanto a aumento de la competencia, nivel de rentabilidad basado principalmente en políticas de precios y la debilidad en la visión estratégica pueden ser aspectos que en el mediano plazo pueden incidir negativamente en los niveles de rentabilidad de la Fundación.

## 8.3 Alcance

Los resultados del estudio señalan que los clientes atendidos se encuentran desde los “pobres” hasta “muy pobres”, según la clasificación de las NBI, utilizado por el Banco Mundial. Por lo tanto se puede concluir que en términos generales, el alcance del Programa de Microcréditos España-BCIE, de los casos estudiados, es satisfactorio.

En el caso de FAMA el 57% de los clientes atendidos a través del Fondo BCIE-España se encuentran entre los dos estratos “más pobres”, mientras que en el caso de la FJN el 44% de los clientes se encuentra en estos dos estratos. En ambas situaciones los datos fueron comparados con su contexto local, lo cual significa que en *términos absolutos*, los clientes atendidos en Boaco y Estelí por la FJN son más pobres que los atendidos por FAMA, ya que el contexto de



esas en sí es más pobre. Estos datos señalan que en el caso de FAMA se logró mayor profundidad de alcance a nivel local, lo cuál parece ser el resultado directo de la tecnología crediticia grupal, tecnología utilizada por el 83% de la población más pobre. Por lo tanto, se puede concluir, que el método grupal es una forma efectiva para aumentar la profundidad del alcance. En el caso de la FJN es importante reconocer que sí atendieron una población pobre, pero que en relación con su contexto, aún hay un potencial importante para profundizar el alcance, especialmente en Boaco, donde el nivel de vida de los clientes incipientes es considerablemente mayor que el de los no-clientes.

Si se relacionan estos resultados con las políticas de ambas instituciones, se puede observar que en el caso de FAMA existen estructuras de retroalimentación y procedimientos más estructurados, que permiten el desarrollo de nuevos productos en una forma eficiente y oportuna. Tal como señalan los clientes, los oficiales de crédito y la gerencia, realizan un esfuerzo conciente y constante para ajustar los productos a las necesidades de cada grupo meta y, además se aseguran de ofrecer siempre el crédito al precio más bajo en el mercado. A todos los niveles de la institución, existen políticas claras y concretas que permiten aumentar el acceso del crédito para el grupo meta, la población pobre de contextos urbanos.

A pesar de que el alcance del Programa de Microcréditos España-BCIE en los contextos analizados y en términos absolutos es aceptable, es importante destacar que en relación con los datos de pobreza a nivel nacional, el alcance sigue siendo limitado debido a que al nivel de pobreza del cliente promedio es mucho menos grave que la pobreza promedio del país. Especialmente la zona atlántica, la zona más pobres del país y el sector agropecuario, no son atendidas a través del Programa de Microcréditos España-BCIE.

### *Satisfacción de los clientes*

En términos generales, los clientes están satisfechos con los servicios ofrecidos por ambas instituciones, en esas organizaciones cerca del 90% de los clientes califican para las IMF como buena hasta muy buena. En el caso de FAMA para los clientes con créditos individuales la tasa de interés y comisiones es el argumento más importante para elegir la institución, mientras que para los clientes con crédito grupal en FAMA y los clientes – en general- en la FJN son más bien los bajos costos de transacción –tales como agilidad, la garantía, el trato del personal y cercanía- que determinan la elección para la institución.

Los bajos costos de transacción resultan ser especialmente importante para aquellos clientes con un crédito relativamente pequeño, para quienes estos costos representan un porcentaje relativamente grande del costo total, y por lo tanto constituye el criterio principal para elegir una IMF sobre otra.

Por otro lado, es importante señalar que en el caso de la FJN el costo de las comisiones es señalado como el mayor problema. Los clientes mostraron disconformidad con el aumento en el costo del crédito, resultando en la disminución de la rentabilidad de sus negocios.

En el caso de FAMA, el bajo monto de préstamo otorgado es señalado como el problema principal. Los clientes subrayan la sub-valoración de sus garantías como un problema grave y mencionan los montos restringidos como principal limitante para el crecimiento de sus negocios.

## 8.4 Impacto

### *A nivel de las empresas*

A nivel de las empresas en las dos organizaciones microfinancieras, se identificó una serie de diferencias significativas entre los clientes y no-clientes, que indican un impacto positivo a raíz de los créditos otorgados. Los cambios se reportan en: manejo de las empresas, en relación a las inversiones en el negocio y en la ampliación de los negocios. En el caso de FJN-Esteli, los resultados positivos encontrados al nivel de las empresas eran muy limitadas, en comparación a los resultados encontrados en el sucursal de FJN-Boaco y en los tres sucursales de FAMA.

Al analizar las limitantes de los microempresarios se observa que el acceso al crédito constituye la principal limitante para su crecimiento. En el caso de los clientes, esta limitante se mencionó significativamente menos que en el caso de los no-clientes. Lo anterior indica dos cosas: por un lado se logró, *hasta cierto grado*, satisfacer la principal demanda del grupo meta con los recursos del Programa de Microcrédito España-BCIE; pero por otro lado esta necesidad sigue siendo la más importante entre todos los empresarios, entre ellos un grupo considerable de clientes atendidos.

Todos los grupos entrevistados mencionaron otras variables no financieras que inciden en el desarrollo de sus negocios como son: limitantes del mercado y los bajos precios. Existe evidencia clara que la coyuntura económica adversa de Nicaragua influye en forma negativa las posibilidades de crecimiento de las microempresas atendidas por el Programa, lo cual limita las posibilidades de obtener un impacto a corto plazo. Asimismo, estos datos indican que el crédito como herramienta única es muy limitado para promover el desarrollo local.

### *Impacto y pobreza*

Si se comparan los índices de pobreza a través de un procedimiento estadístico, el impacto del financiamiento fue positivo, aunque limitado, con respecto al nivel de vida de los hogares de los clientes atendidos. El mayor impacto se encontró entre los clientes establecidos de la FJN en Boaco y en segundo lugar entre los clientes de FAMA, sobre todo los de Tipitapa. Una excepción se presentó en el caso de la sucursal Estelí de la FJN, donde no se identificó ningún impacto positivo. Lo anterior podría ser explicado por varias hipótesis. La primera es que esta sucursal es demasiado nueva –tiene tres años- para poder señalar algún tipo de impacto. La segunda hipótesis es que el entorno altamente competitivo, pero pobre, de Estelí ha limitado las posibilidades de crecimiento de los clientes. Esto en combinación con el aumento del costo del crédito para estos clientes pudo haber causado un estancamiento de sus empresas, tal como ellos mismos señalaron durante los talleres.

Además, fue posible detectar una relación entre el nivel de pobreza y el grado de cambios positivos registrados en los hogares entrevistados. Esta relación demostró que entre más pobre el hogar menos impacto se encuentra con la obtención del crédito, lo cual indica que para las familias más pobres el potencial del crédito como única herramienta para solucionar su situación de pobreza es limitado.

Los resultados de este análisis demuestran que el aumento de la productividad de las microempresas se presenta como clave para conseguir el desarrollo en términos generales, ya

que el número de cambios realizados en la empresa incide en forma positiva con los otros cambios positivos generados.

### *Impacto percibido*

Para complementar los resultados del análisis estadístico planteado arriba, se realizó un análisis de la percepción de los cambios, los cuales fueron comparados entre los clientes incipientes y establecidos. Los resultados de esta comparación revelan que los clientes establecidos registraron, en mayor medida, un aumento en sus ingresos durante los últimos *cinco años* y lograron realizar significativamente más mejoras en viviendas, que los clientes incipientes. Estos resultados fueron ratificados para los clientes establecidos de ambas organizaciones e indican un impacto positivo logrado a través del crédito y percibido por los clientes establecidos.

Por otro lado, es interesante destacar que, al comparar los cambios percibidos en los ingresos y ahorros durante solamente *el último año* fueron más bien los clientes incipientes los que reportaron mayor nivel de cambios en ingresos, y fueron en cambio los clientes establecidos quienes reportaron un cierto estancamiento en su desarrollo de los ingresos. Lo anterior refleja que los clientes establecidos, después de un cierto tiempo de haber estado atendidos por la IMF se encuentran con las limitantes del entorno que les dificulta el crecimiento sostenido.

### *Impacto y empoderamiento*

Tal como lo revelan los resultados del estudio, la relación entre el empoderamiento y el acceso al crédito no es automáticamente positiva y el empoderamiento, especialmente de las mujeres, se relaciona más bien con el nivel organizativo de la gente. En el caso de FAMA no se ha encontrado ningún efecto en el empoderamiento, al comparar clientes establecidos con los incipientes. Sin embargo, al comparar las clientes del crédito grupal con aquellas que obtienen un crédito individual, se observa que las que tienen un crédito grupal registran mayores niveles de empoderamiento, a pesar que estos en promedio son más pobres. Por lo tanto el empoderamiento se relaciona más con el efecto del grupo, que con el monto o la duración del crédito. Es importante destacar que el grupo no se constituye sin el crédito y en este sentido el crédito funciona como un “motor” para facilitar la formación de grupos solidarios y por ende juega un papel indirecto, pero clave, en los procesos de empoderamiento.

En el caso de la FJN los clientes establecidos participan significativamente más en organizaciones locales que los otros dos segmentos investigados y existe una correlación fuerte entre el empoderamiento y la participación en alguna organización (comunitaria) en este caso.

Estos datos reafirman la hipótesis de que el crédito, en sí solo, no necesariamente tiene un impacto positivo sobre el empoderamiento, pero que esto en combinación con la organización, sí permite un desarrollo positivo en este sentido.

### *Impacto y vulnerabilidad*

Los resultados del estudio desafían los supuestos tradicionales de microfinanzas, de que los servicios financieros se utilizan únicamente para inversiones empresariales que ayudan a los hogares a superar sus limitaciones económicas. Se observó que los hogares implementan una

amplia gama de estrategias para reducir la vulnerabilidad previa a un riesgo, pero que son sobre todo los clientes establecidos e incipientes en el caso de FAMA y establecidos en el caso de la FJN- quienes implementan el crédito como una estrategia para enfrentar una situación de emergencia. El acceso al crédito previene, hasta cierto grado, la aplicación de otras medidas que profundizan la pobreza, tal como la migración y la reducción de la alimentación.

## 8.5 Retomando el triángulo

Al analizar el tema de la sostenibilidad, con base en el triángulo crítico de las microfinanzas, podemos concluir que en el caso de FAMA, existe un balance interesante en los tres ejes del triángulo (sostenibilidad, impacto y alcance), como resultado directo del grado de madurez de esta organización. Esto se logra principalmente por el nivel de conocimiento de la industria, el proceso de crecimiento planificado, el nivel de adecuación de la estructura y la capacidad de responder de forma ágil a los cambios del entorno. Han sido aspectos claves en este proceso, las características del equipo tanto directivo como gerencial, la división de funciones y los mecanismos de comunicación internos.

En el caso de la FJN, este balance es menos claro. Al analizar el tema de la sostenibilidad, con base en el triángulo crítico de las microfinanzas, podemos concluir que en el tema de la sostenibilidad observamos amenazas de futuro, a pesar de que el nivel actual es alto (162%). Sin embargo, consideramos que con una asesoría especializada la organización puede adecuar la estructura y prepararse para continuar creciendo. Para enfrentar las amenazas a la sostenibilidad es necesario la consolidación de la organización, replanteamiento de la estrategia actual, ajuste en las estructuras y el fortalecimiento de las estrategias gerenciales. Este conjunto de acciones permitirá reajustar procesos de retroalimentación y servicios a la demanda. Aumentando de esta forma el nivel de profundidad del programa e incidiendo de forma positiva en el alcance. Asimismo se concluye que una revisión de las políticas de cobro, bajando los costos del crédito para el cliente, podría incidir en una forma positiva en el impacto de los clientes.

Se puede concluir que, efectivamente, es posible lograr buenos niveles de sostenibilidad y un buen nivel de alcance e impacto, a través de métodos claros y estrategias de crecimiento bien estructuradas. Los datos demuestran el potencial del crédito como método para mejorar el nivel de vida de los clientes, pero a la vez muestran sus limitantes como única herramienta para solucionar el problema de la pobreza de los más pobres, especialmente si no existe un marco económico favorable que permita el crecimiento empresarial.

Asimismo, los datos indican que el Programa de Microcrédito España-BCIE tiene una incidencia positiva entre sus clientes y que el mismo puede seguir jugando un papel importante en la región, especialmente si, además que poner a la disposición recursos para microcréditos, fomentan estratégicas de crecimientos que inciden en forma positiva en el alcance e impacto de las IMF atendidas por el fondo.