

## A N E X O S

### INDICE

1.	Fuentes secundarias consultadas	2
2.	Programa de trabajo	6
3.	Detalle metodológico	9
3.1	Introducción	9
3.2	Herramientas	9
3.3	La cobertura y el muestreo	13
3.4	Análisis de alcance a través de la comparación con datos de la EMNV01	15
4.	Caracterización de las IMF involucradas en el estudio	17
4.1	FAMA	17
4.2	FJN	19
5.	Resultados de los talleres con clientes y asesores de crédito, FAMA	21
5.1	Taller con clientes FAMA - Managua Zona Sur, 26 de octubre	21
5.2	Taller con clientes FAMA - Managua Primero de Mayo, 27 de octubre	26
5.3	Taller con clientes FAMA - Tipitapa, 1 de noviembre	28
5.4	Taller con asesores de crédito FAMA, 1 de noviembre	30
6.	Resultados de los talleres con clientes y oficiales de crédito, FJN	35
6.1	Taller con clientes FJN - Boaco, 27 de octubre	35
6.2	Taller con clientes FJN - Estelí, 28 de octubre	39
6.3	Taller con oficiales de crédito FJN, 1 de noviembre	42
7.	Necesidades Básicas Insatisfechas	47
8.	Comparación promedios: clientes nuevos y establecidos	49
9.	Mapa de Nicaragua	52
10.	Glosario	53

## 1. Fuentes secundarias consultadas

- Acción Internacional. (2002) Sistema de Diagnóstico Institucional. Actualización del CAMEL para Programas de Crédito a la Microempresa. Institución FAMA, Managua, Nicaragua. Managua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).
- Agurto, S. y Guido, A. (2004) Después de una Década de Investigaciones. La Esperanza siempre tiene Nombre de Mujer. Fundación Internacional Para el Desafío Económico (FIDEG). Managua.
- Agurto, S. y Guido, A. (2001) Mujeres: Pilares Fundamentales de la Economía Nicaragüense. Análisis de la Participación de la Mujer en la Economía Nicaragüense 1995/96-2000. Fundación Internacional Para el Desafío Económico (FIDEG), Forum Syd. Embajada Real de Noruega NORAD.
- Banco Central de Nicaragua. (2003) Indicadores Económicos. [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni)
- BID. (1995) Guía Técnica para el Análisis de Instituciones Microfinancieras.
- BCIE (2004) Programa Microcréditos España – BCIE. Tegucigalpa. [www.bcie.org](http://www.bcie.org).
- BCIE / Agencia Española de Cooperación Internacional / Unidad de Gestión Operativa. (2004) Programa Microcréditos España – BCIE. Informe Anual 2004. Tegucigalpa. [www.bcie.org](http://www.bcie.org).
- Banco Mundial / Región de América Latina y el Caribe / Departamento de Centroamérica (2003) Nicaragua. Reporte de Pobreza. Aumentando el Bienestar y Reduciendo la Vulnerabilidad. Washington. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
- CEPAL. (2003) Balance Preliminar de las Economías de Latino América y el Caribe 2003. Diciembre 2003. Santiago de Chile. [www.cepal.org](http://www.cepal.org).
- CGAP. (1999) Formato para la Evaluación de las Instituciones Microfinancieras. Secretaría del CGAP. Washington. [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- \_\_\_\_\_. (2000) Directrices del CGAP para la Declaración de Información Financiera de Instituciones de Microfinanzas. Washington. [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- \_\_\_\_\_. (2003) Directrices de Consenso en el Campo de las Microfinanzas. Definiciones de Términos, Coeficientes, y Ajustes Financieros para las Microfinanzas. Washington. [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- Churchill, C.F. (1997) Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions. Washington. Acción Internacional.
- Deugd, M. (2002) Establecimiento del Enlace: Empoderamiento de Mujeres y Servicios Financieros Viables. San José, Costa Rica. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural – Universidad Libre de Ámsterdam (CDR-ULA).

- Deugd, M., Sanders, A. y Vik, P. (2003) Alcance e Impacto: Estudio de Caso de FEDECACES, El Salvador. San José, Costa Rica. HIVOS. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural – Universidad Libre de Ámsterdam (CDR-ULA).
- Dunford, C. (2000) Building Better Lives. Sustainable Integration of Microfinance and Education in Child Survival, Reproductive Health, and HIV / AIDS Prevention for the Poorest Entrepreneurs. A discussion paper commissioned by the Microcredit Summit Campaign. Davis. Freedom From Hunger. [www.freefromhunger.org](http://www.freefromhunger.org).
- Fundación José Nieborowski. (2004) Plan Estratégico. Boaco.
- Gobierno de Nicaragua. (2001) *Mapa de Extrema Pobreza de Nicaragua*. CENSO 1995- EMNV 1998. Marzo de 2001. Managua.
- \_\_\_\_\_. (2003) Sistema Nacional de Coordinación para la Implementación, Monitoreo y Evaluación Participativa de la ERCERP. Managua.
- \_\_\_\_\_. (2004) Plan Nacional de Desarrollo. Managua. [www.pdn.gob.ni](http://www.pdn.gob.ni).
- \_\_\_\_\_. (2004) Plan Nacional de Desarrollo Operativo. Managua. [www.pdn.gob.ni](http://www.pdn.gob.ni).
- González Vega, C. (2004) Evolución y grandes tendencias en la expansión y desempeño de las microfinanzas en América Latina. Segunda Conferencia de Microfinanzas, San Salvador, El Salvador.
- Guzmán Valdivia, CT. (S.f.) Costos de Administración y Transacción de Tecnologías Crediticias no Tradicionales. Foro de Microfinanzas, La Paz, Bolivia.
- Helms, B., y Grace, L. in collaboration with MicroSave and Bankakademie (2004) Microfinance Product Costing Tool. Technical Tool Series No. 6. Washington. Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP). [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- Henry, C., Sharma, M., Lapenu, C. y Zeller, M. (2003) Microfinance Poverty Assessment Tool of the International Food Policy Research Institute (IFPRI). Technical Tools Series No. 5. September 2003. Washington. IFPRI. [www.ifpri.org](http://www.ifpri.org).
- Hulme, D. (1998) Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience and Better Practice. Manchester. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Imp-Act. (S.f). FINRURAL, Bolivia – Hoja Resumen. [www.imp-act.org](http://www.imp-act.org).
- INEC. (2003) Perfil Comparativo de la Pobreza en Nicaragua (Encuesta Nacional sobre Medición de Nivel de Vida 1993-1998-2001). Programa Mecovi.
- KPMG Peat Marwick Nicaragua S.A. (1998) Informes Financieros Auditados 1997, FAMA. Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).
- \_\_\_\_\_. (1999) Informes Financieros Auditados 1998, FAMA. Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2001) Informes Financieros Auditados 1999 y 2000, FAMA. Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2002) Informes Financieros Auditados 2000 y 2001, FAMA, Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2002) Informes Financieros Auditados 2000 y 2001, Fundación José Nieborowski, Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2003) Informes Financieros Auditados 2001 y 2002, FAMA, Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2003) Informes Financieros Auditados 2001 y 2002, Fundación José Nieborowski, Managua, Nicaragua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

Microfinanza Rating. (2004) Fundación Génesis – El Salvador. Milano, Italia.

MicroRate Rating Agency for Microfinance Institutions. (1998). Fact sheet FAMA. Managua. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2002). Fundación José Nieborowski. Managua. Informe a Diciembre del 2002. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

\_\_\_\_\_. (2004) Fundación José Nieborowski. Managua. Informe a Diciembre del 2003. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

MicroRate y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2003) Indicadores de Desempeño para Instituciones Microfinancieras. Guía Técnica. Tercera Edición. Washington.

Nelson, C. (ed). (2002) Learning from Clients. Assessment Tools for Microfinance Practitioners. Washington. The Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP).

Prahalad, C.K. y Stuart, L. Hart. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Washington. The Digital Dividend / World Resources Institute. [www.digitaldividend.org](http://www.digitaldividend.org).

Programa de Microcréditos España-BCIE / Unidad de Gestión Operativa. (2004) Informe Anual 2003. Tegucigalpa. BCIE. [www.bcie.org](http://www.bcie.org).

Rutherford, S. (1999) The Poor and Their Money. An Essay about Financial Services for the Poor People. Manchester. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

Rutherford, S., Maniruzzaman, Md, Sinha, S.K. y Acnabin & Co. (2004) Grameen II at the end of 2003. A 'grounded view' of how Grameen's new initiative is progressing in the villages. What is Grameen II? What does it mean for Grameen staff and Grameen members, and for the general public in Bangladesh? What does it mean for microfinance? Dhaka, Bangladesh. [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

Torres, I., Muñoz, S. y Vargas, R. A. (2004) Fundación José Nieborowski. Rendimiento de cartera y sondeo de mercado. Managua. Consultoría para el Instituto de Desarrollo, Evaluación, Asesoría y Soluciones (IDEAS).

- Sanders, A. y Nusselder, H. (2003) El mercado de microfinanzas. En: P. van Dijck, H. Nusselder, A. Sanders (*Eds*) (2003). Microfinanzas en Nicaragua. Ámsterdam, Holanda. CEDLA-CDR-ULA.
- Santos, DJ., y Montoya, A. (2002) Informe de la encuesta de salida de clientes. Evaluación de impacto Fundación COVELO. Tegucigalpa. Fundación José María Covelo.
- Villalobos Barahona, I y ANED Consultores (2004) Estudios de impacto de costo-efectividad de Sistemas de Evaluación de Impacto en Microfinancieras de Honduras, C.A. Tegucigalpa. Centroamérica.
- Westly, Glenn (2003) Relato de cuatro programas de banca comunal. Mejores prácticas en América Latina. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Yunus, M. (2003) Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millennium Development Goals – Some Issues for Attention. Paper presented at the International Seminar on Attacking Poverty with Microcredit. Dhaka. [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

## 2. Programa de trabajo

Fecha	Actividad	Participó (*)	Personas / instituciones entrevistadas
(*)	MD = Michelle Deugd IV = Iris Villalobos LC = Luis Clercx		

Octubre			
17	Salida a Managua. Reunión interna.	MD, IV, LC	
18	Reunión con FAMA, presentación, programación	MD, IV, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víctor Tellería, Gerente General</li> <li>▪ Julio César López Calderón, Gerente de Negocios</li> <li>▪ Salvador Zambrano Guerrero, Gerente Financiero</li> <li>▪ Patricia Arana B., Gerente de Informática</li> </ul>
	Reunión con FIDEG, negociación, programación	MD, IV, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sonia Agurto, Directora</li> <li>▪ Noel Lacayo, Gerente Administrativo</li> <li>▪ Marli Iveth Ocampo H., Muestrista</li> </ul>
	Reunión con FJN, presentación, programación	MD, IV, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorena Rivera, Presidente</li> <li>▪ Meyling Jarquín González, Gerente de Crédito</li> <li>▪ Noel Jarquín, Gerente Sucursal Boaco</li> </ul>
19	Reunión de programación con FAMA	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ronald Rueda, Especialista Métodos y Procesos y Capacitación</li> <li>▪ Aquiles Barreto, Coordinador de Asesores de Crédito Sucursal Managua Sur</li> </ul>
	Reunión con Gerente Financiero, Contador, Gerente de Operaciones y Revisión de Información Financiera FAMA	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Julio César López Calderón, Gerente de Negocios</li> <li>▪ Salvador Zambrano Guerrero, Gerente Financiero</li> </ul>
	Reunión con FIDEG, finiquitar contrato, diseño programa captura de datos	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sonia Agurto, Directora</li> <li>▪ Noel Lacayo, Gerente Administrativo</li> <li>▪ Santiago Mejía, Especialista Informática</li> <li>▪ Argentina Salazar Medrado, Digitadora</li> <li>▪ Guillermo Aráuz, Supervisor de Brigada</li> </ul>
20	Reunión con FAMA para determinar la muestra; programación	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patricia Arana B., Gerente de Informática</li> <li>▪ Ronald Rueda, Especialista Métodos y Procesos y Capacitación</li> </ul>
	Reunión de trabajo con FIDEG, determinación muestra	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marli Ocampo, Muestrista</li> </ul>
	Reunión en ASOMIF	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alfredo Alaníz, Presidente</li> </ul>
	Revisión de estudios CAMEL ACCIÓN años 95-2003	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FAMA</li> </ul>

21	Capacitación a FIDEG sobre encuesta	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestadoras FIDEG: Ivania Chávez Sánchez, María Lucrecia García Q., Marisol Zúñiga Pereira, Karla Patricia Tarceneilla Hurtado, Carmen Rocha Lorente</li> <li>▪ Supervisor de Brigada FIDEG: Guillermo Aráuz</li> <li>▪ Crítica / codificadora FIDEG: Judith Flores M.</li> <li>▪ Digitadora FIDEG: Argentina Salazar Medrano</li> <li>▪ Muestrista FIDEG: Marli Iveth Ocampo H.</li> <li>▪ Dirección de FIDEG: Sonia Agurto, Alejandra Guido</li> <li>▪ Asistente FIDEG: Violetalinda Chavarría Brenes</li> <li>▪ Aquiles Barreto, Coordinador de Asesores de Crédito Sucursal Managua Sur</li> </ul>
	Revisión de Información Financiera de FAMA y entrevista con Gerente General, Gerente Financiero y Director Regional		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víctor Tellería, Gerente General FAMA</li> <li>▪ Salvador Zambrano Guerrero, Gerente Financiero</li> <li>▪ José Julián Camacho, Director Regional</li> </ul>
22	Validación de la encuesta	LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestadoras FIDEG (5)</li> <li>▪ Supervisor de campo FIDEG (1)</li> <li>▪ Crítico / codificador FIDEG (1)</li> </ul>
	Reunión con FAMA, programación talleres	MD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ronald Rueda, Especialista Métodos y Procesos y Capacitación</li> </ul>
	Entrevistas funcionarios FAMA	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ María Leticia González, Directora de Operaciones.</li> <li>▪ Patricia Arana B., Gerente de Informática</li> </ul>
23	Reunión de retroalimentación sobre la encuesta y programa de captura de datos	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestadores FIDEG (5)</li> <li>▪ Supervisor de campo FIDEG (1)</li> <li>▪ Crítico / codificador FIDEG (1)</li> <li>▪ Muestrista (1)</li> </ul>
	Análisis de Información Financiera	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FAMA</li> </ul>
24	Ajuste de la encuesta	MD, LC	
	Viaje a Boaco	IV, LC	
25	Organizar encuesta y talleres	MD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ronald Rueda</li> <li>▪ Sonia Agurto, Directora</li> </ul>
	Reunión con FJN, programación	LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lic. Aracely Castillo, Gerente General</li> <li>▪ Lic. Meyling Jarquín González, Gerente de Crédito</li> </ul>
	Programación y revisión de Información Financiera FJN	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FJN</li> </ul>
26	Taller con clientes Managua Zona Sur (FAMA)	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes sucursal Managua Zona Sur</li> </ul>
	Revisión de Información Financiera, Plan Estratégico, entrevistas con equipo gerencial y visita a sucursal Boaco.	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lic. Meyling Jarquín González, Gerente de Crédito.</li> <li>▪ Lic. Santiago Díaz Bautista, Gerente de Operaciones</li> <li>▪ Noel Jarquín Duarte, Gerente Sucursal Boaco</li> </ul>
27	Taller con clientes Boaco (FJN)	LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes sucursal Boaco, FJN</li> </ul>
	Taller con clientes Managua Primero de Mayo (FAMA)	MD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes sucursal Primero de Mayo, FAMA</li> </ul>
	Entrevistas equipo Gerencial de FJN y revisión Información Financiera	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aracely Castillo, Gerente General FJN</li> <li>▪ José Trinidad García, Contador General</li> </ul>
28	Taller con clientes Estelí (FJN)	MD, LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes sucursal Estelí, FJN</li> </ul>
	Viaje de regreso a Guatemala	IV	
29 - 31	Redacción	MD, LC, IV	

Noviembre			
1	Taller con asesores de crédito Tipitapa, Managua Sur, Managua Primero de Mayo (FAMA)	MD	▪ 7 Asesores de 3 sucursales de FAMA
	Taller con oficiales de crédito Boaco (FJN)	LC	▪ 6 Oficiales de 1 sucursal de FJN
	Taller con clientes Tipitapa (FAMA)	MD, LC	▪ Clientes Sucursal Tipitapa, FAMA
2	Viaje de regreso a San José	MD, LC	
20 – 30	Análisis de la base de datos y elaboración borrador documento	MD, LC, IV	

Diciembre			
16	Taller retroalimentación FAMA	IV, LC	▪ Personal de diferentes niveles de FAMA (14), Luis Navarro (BCIE) , Ignacio Peñas (AECI)
17	Taller retroalimentación FJN	IV, LC	▪ Personal de diferentes niveles de FJN (13), Ignacio Peñas (AECI)
20	Reunión AECI / BCIE	MD, LC, IV	▪ Manuel García (BCIE) y Eugenio Vargas (BCIE)
21 - 23	Redacción final informe	MD, LC	

### 3. Detalle metodológico

#### *3.1 Introducción*

Una medición adecuada de impacto y alcance necesita una metodología que responda a las preguntas de investigación. La aplicación de una cierta metodología depende del objetivo y de los usuarios finales del estudio. En términos generales, las metodologías cuantitativas incluyen censos y entrevistas semi-estructuradas. Las metodologías cualitativas incluyen los grupos de enfoque, estudios de caso, entrevistas abiertas y observaciones participativas. La información cualitativa podría dar insumos para la interpretación de la información cuantitativa y viceversa. En los estudios de impacto la mezcla de instrumentos cuantitativos y cualitativos es bastante común.

En este estudio se optó por emplear una encuesta cerrada para clientes y no clientes del programa y las Fundaciones, y la realización de talleres para analizar el nivel de satisfacción con los servicios y el empoderamiento, y para captar la percepción sobre el impacto entre los clientes. La encuesta permite medir las diferencias entre clientes y no clientes, y entre clientes con poca o mucha experiencia en el uso de los servicios financieros.

#### *3.2 Herramientas*

##### **Revisión de fuentes secundarias**

La revisión de las fuentes secundarias de información, fundamentalmente documentos y estudios elaborados por instituciones internacionales y regionales especializadas en el tema de microfinanzas, tenía como objetivo la elaboración de la encuesta, la interpretación y el análisis de los datos obtenidos, así como también el desarrollo de una sección sobre el contexto en donde trabajan las instituciones financieras y su clientela. La encuesta se desarrolló con base en las fuentes consultadas, con preguntas relacionadas con el grado de pobreza, el acceso, uso e impacto del crédito. Paralelamente se efectuó una discusión con los representantes de las dos instituciones financieras para determinar la muestra de la investigación.

El análisis del contexto se elaboró principalmente en base de un análisis detallado de fuentes secundarias.

##### **Análisis de estrategias de crecimiento de las IMF**

Para obtener una idea más concreta de las estrategias y metodologías aplicadas, y para evaluar el desempeño financiero, se realizaron entrevistas semi-estructuradas al personal de ambas Fundaciones bajo estudio y una serie de reuniones para obtener la información necesaria durante esta etapa de la investigación. La entrevista abierta a las Fundaciones sirvió para identificar elementos que impiden o facilitan el desempeño de sus clientes, tales como variaciones en clientela, tecnologías financieras y peculiaridades y desafíos locales, los cuales pueden explicar diferencias en impacto entre las Fundaciones.

Este análisis fue explícitamente dirigido a la identificación de estrategias claves de crecimiento. Para ello se incluyeron los siguientes temas:

*Perfil institucional.* Un perfil general de las instituciones, analizando su crecimiento y características principales.

*Estructura organizativa.* Analiza la estructura de la toma de decisiones, el desarrollo de recursos humanos y los procesos internos de comunicación. En esta sección se revisó y discutió la organización interna, y su capacidad o potencial de receptividad, capacidad de respuesta al cliente, innovación y crecimiento. Estos elementos se refieren a la estructura organizativa, la cultura institucional y el manejo de los recursos humanos. Adicionalmente se analizaron indicadores de eficiencia y productividad. Los anteriores son coeficientes de desempeño que muestran en qué medida la institución está haciendo más eficaces sus operaciones. Los indicadores de productividad reflejan el coeficiente de producción por unidad de insumo, mientras que los indicadores de eficiencia también toman en cuenta el costo de los insumos y/o el precio de los productos. Los indicadores tomados en cuenta en este estudio para medir estos elementos fueron: productividad de gerentes y personal, gastos operativos, costo por prestatario.

*Productos financieros.* Incluye un resumen de los productos ofrecidos por la institución y analiza la estructura de la cartera activa y alcance con respecto a género y tamaño promedio del crédito en relación al PIB por persona. Esta información fue indispensable al momento de conectar los temas desempeño institucional y alcance, ya que son justamente los productos financieros y su diseño los que aumentan o disminuyen el acceso al crédito para grupos específicos de la población

*Rentabilidad:* Las medidas de rentabilidad, tales como el *retorno sobre el patrimonio* y el *retorno sobre los activos*, tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. Si la calidad de la cartera es deficiente o la eficiencia es baja, esto se refleja en la rentabilidad. Para entender *cómo* una institución logra utilidades (o pérdidas), el análisis también tenía que tomar en cuenta otros indicadores que aclaran el rendimiento operativo de la institución, tales como la eficiencia operativa y la calidad de la cartera.

*Calidad de cartera y suficiencia de provisión:* Este es un campo crucial del análisis dado que la mayor fuente de riesgo para cualquier institución financiera reside en su cartera de créditos. La cartera de créditos es, sin duda, el mayor activo de las IMF. Para instituciones microfinancieras, cuyos préstamos no están típicamente respaldados por alguna garantía realizable, la calidad de la cartera es de crucial importancia. El coeficiente más ampliamente utilizado, que también fue analizado para el presente estudio, es la denominada Cartera en Riesgo, que mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas como porcentaje de la cartera total.

### **Encuesta para la medición de la pobreza e impacto de los servicios financieros**

Una vez validada la encuesta se procedió a su aplicación con el fin de recopilar información sobre la población atendida y no atendida por las Fundaciones, para con ello obtener una visión global de los hogares en las zonas de intervención. Se incluyeron en la encuesta variables que definen el grado de pobreza de los hogares atendidos y no atendidos, en cuanto a características demográficas, socioeconómicas, productivas e institucionales y las variables que permitan determinar cambios en las actividades productivas y no productivas.

Los indicadores incluidos en la encuesta cumplieron con las siguientes características:

- Los indicadores debían ser válidos a nivel de Nicaragua.
- Poco sensibles (que no afectaran la intimidad del entrevistado).
- Prácticos (que se podían observar y/o preguntar).
- A través de los indicadores debía ser posible distinguir los pobres de los no-pobres.
- Confiables (que permitían minimizar los riesgos de errores y/o falsificación).
- Que permitieran respuestas simples.

En el Cuadro 3-1 se presentan los indicadores usados para el diseño de la encuesta aplicada en la investigación. En total se distinguen seis grupos de indicadores que guardan estrecha relación con la medición de la pobreza.

<b>Tema</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tema</b>	<b>Indicadores</b>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edad y género</li> <li>▪ Nivel de educación</li> <li>▪ Actividad económica</li> </ul>	Bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de hectáreas</li> <li>▪ Valor de los electrodomésticos</li> <li>▪ Valor máquinas y herramientas</li> </ul>
Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vivienda: N° de ambientes</li> <li>▪ Tipo de techo, paredes y piso</li> <li>▪ Acceso a luz y fuente de agua</li> <li>▪ Tipo de letrina</li> </ul>	Crédito y empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso y acceso a crédito</li> <li>▪ Uso de seguros</li> <li>▪ Condiciones de los créditos</li> <li>▪ Satisfacción de servicios</li> <li>▪ Desarrollo de la empresa</li> <li>▪ Reducción de la vulnerabilidad</li> </ul>
Seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de comidas consumidas</li> <li>▪ Consumo de productos de lujo</li> <li>▪ Insuficiencia de comida (hambre)</li> <li>▪ Frecuencia de compra de comida</li> <li>▪ Capacidad de almacenamiento</li> </ul>	Sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoestima</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Incidencia</li> </ul>

Fuente: Adoptado de CGAP (2000); AIMS (2001) y Sanders (2000)

Con los resultados obtenidos a través de las encuestas se analizó tanto el alcance como el impacto del programa en las zonas bajo estudio.

Con respecto al alcance se comparó la pobreza relativa entre los hogares de los clientes y no-clientes. El uso de una amplia gama de indicadores permitió una descripción bastante completa de los clientes; sin embargo, dificultaba la realización de comparaciones entre los indicadores. Los indicadores usados debían ser resumidos en forma lógica con base en una combinación de información de los indicadores en un índice único.

Por lo tanto, un elemento central de este estudio fue el cálculo del índice de pobreza de los no-clientes de ambas instituciones. Para llegar a este índice se determinaron los indicadores más importantes que distinguen entre familias pobres y no pobres, seguido por un proceso de acumulación de indicadores para un índice único. Para llegar a este índice único se realizaron los siguientes pasos:

1. Determinar los indicadores con la mayor capacidad para medir la pobreza relativa de las familias;
2. Crear una lista de indicadores relacionados con el tema de la pobreza y con una correlación fuerte entre ellos; y
3. Utilizar los indicadores en forma sistemática para calcular el índice de pobreza, a través de un análisis factorial.

De forma exploratoria fueron estimadas las correlaciones entre los indicadores y el indicador de referencia. En total se encontraron 10 variables con una correlación significativa. Estas se utilizaron para determinar el índice único de pobreza. Para el cálculo de este índice de se incluyeron en primer lugar sólo las familias no-clientes y en una forma exploratoria se desarrolló el otro modelo.

Para medir si las operaciones realizadas eran adecuadas, el programa estimó una calificación del modelo la cual indica que mientras más alta sea la calificación más fuerte será el modelo.<sup>1</sup> Según la teoría de este modelo una calificación por encima de: 60 es aceptable, de 70 es buena, de 80 es cómoda y de 90 es excepcional. La calificación mediante este chequeo del modelo para FAMA era de 85 puntos, y la calificación del modelo para la Fundación José Nieborowski era de 86 puntos, con lo cual la fortaleza de ambos modelos se sitúa entre 'cómoda' y 'excepcional'. En otras palabras: los indicadores usados logran discriminar bastante bien distintos niveles de pobreza.

El desarrollo de este modelo se basa en la herramienta desarrollada por CGAP, disponible en Internet (Henry *et.al.*, 2003).

### **Talleres de empoderamiento y satisfacción de los servicios ofrecidos**

Para obtener un mayor entendimiento de la clientela del programa y para facilitar el análisis de la base de datos generada por la encuesta, se realizaron talleres con la participación de grupos de clientes atendidos por el programa y las instituciones financieras bajo estudio. Se seleccionaron varios grupos de cada institución financiera para discutir aspectos relacionados con los servicios financieros ofrecidos y su uso, así como para reflexionar sobre eventuales cambios estructurales, tanto en términos tangibles como intangibles, como efecto de estos servicios.

Apoyándose en la metodología desarrollada por AIMS (Nelson, 2002) en cuanto a la medición del empoderamiento, se analizaron los siguientes temas:

- a. Grado de control sobre el uso de los préstamos y los ingresos generados a través de sus actividades;
- b. Cambios en la forma de ahorrar;
- c. Cambios en la posición y capacidad para enfrentar inseguridades y riesgos en el futuro
- d. Grado de confianza en el futuro
- e. Cambios en el autoestima; y
- f. Percepción del respeto por parte de otras personas.

Otro tema de análisis fue la satisfacción de los clientes. La calidad de los productos y servicios ofrecida por una entidad financiera es de gran importancia porque influye de manera indirecta en su impacto. Cuando un cliente considera que el servicio es inadecuado, existe la posibilidad de que se retire, lo cual implica que el nivel de impacto sea afectado negativamente. Además, un

---

<sup>1</sup> La calificación del modelo se llama la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin.

producto que está más ajustado a la demanda de los clientes, tiene una mayor probabilidad de impulsar un desarrollo efectivo. Por lo anterior, se realizaron talleres para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios brindados por el Programa a través de las Fundaciones. Se realizaron cinco talleres en total: tres en FAMA y dos en la FJN. Los talleres son una herramienta metodológica cualitativa, y no generaron respuestas estadísticamente representativas. Sin embargo, sus resultados fueron de gran valor para la interpretación de los datos, para el entendimiento de las metodologías utilizadas en las Fundaciones y para captar percepciones concretas que respaldaron los datos obtenidos a través de las entrevistas.

### **La selección de los clientes para los talleres**

Para los talleres con los clientes se seleccionaron entre 15 y 20 personas de la lista de los clientes en base a los siguientes criterios:

- a. Debía ser cliente establecido de la Fundación bajo estudio.
- b. Debía estar en la lista de las personas seleccionadas para la encuesta, sin embargo no necesariamente debía ser encuestada.
- c. Debía residir en la zona bajo estudio.

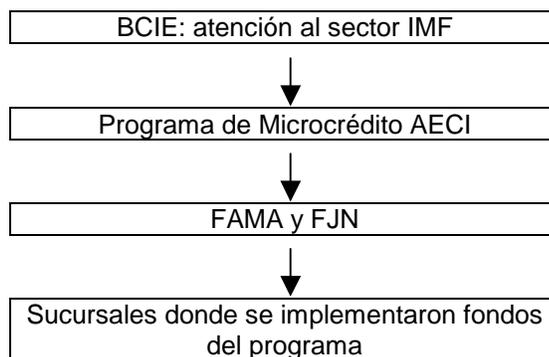
### **Taller de retroalimentación**

Al momento de tener un primer borrador de los resultados se organizaron talleres para discutirlos con la gerencia, directiva y personal de las FAMA, FJN, el BCIE y la AECEI, mediante presentaciones. El objetivo primordial de estos talleres era validar los resultados obtenidos y su interpretación.

## *3.3 La cobertura y el muestreo*

### **Selección de las zonas de investigación**

Para poder identificar las zonas de investigación fue necesario realizar un proceso de mapeo para definir las principales zonas de intervención, tanto del BCIE, como del programa y las IMF, para así llegar a un acuerdo con respecto a la zona de investigación.



Para seleccionar las zonas de investigación se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- a. La representatividad de la zona para el programa de microcréditos de España, el BCIE y las Fundaciones (FAMA y FJN).
- b. El interés del programa de microcréditos de España y el BCIE y la Fundación para profundizar su trabajo en una cierta zona.
- c. Presencia de clientes antiguos y clientes nuevos.

### **Determinación de la muestra**

#### *¿Cuales sub-grupos necesitamos para cada paso de la investigación?*

Para determinar la muestra fue necesario, en primer instancia, separar los temas del alcance y del impacto. Para poder medir el alcance, era necesario comparar clientes incipientes (clientes que recientemente empezaron a trabajar con las Fundaciones) con no-clientes. Solamente clientes nuevos se consideraron elegibles para este parte del estudio, basado en el supuesto de que su nivel de vida aún no ha sido afectado por la participación de la IMF<sup>2</sup>. Los indicadores de estos clientes incipientes se compararon con dos bases de datos que reflejan el contexto en donde operan las IMF. El primer grupo de comparación era el grupo de no-clientes identificados específicamente para el presente estudio, y el segundo se apartó de los datos de la Encuesta de Medición de Niveles de Vida 2001 (EMNV'01), de la región correspondiente.

Por otro lado, para medir el impacto se compararon clientes establecidos con clientes incipientes. Esta suposición se fundamenta en la idea de que el grupo de clientes nuevos constituye el mejor grupo comparativo, ya que por un lado aún no han recibido suficientes beneficios del programa para mostrar impacto y por otro, registran características similares, ya que también decidieron buscar la misma institución; o sea, que forman parte del mismo grupo meta. Esta suposición se basa en un amplio proceso de investigación realizado por AIMS. (Para más detalles se refiere al texto "Learning from clients" (Nelson, 2000) disponible en [www.cgap.org](http://www.cgap.org)).

Comparando clientes establecidos con clientes incipientes se pretende solucionar parcialmente el tema de *la atribución*, o sea la pregunta de cómo asegurar que las diferencias encontradas entre los grupos se atribuye a los servicios brindados por el programa. Obviamente, en el análisis del impacto el tema de la causalidad, con respecto a la relación entre crédito y reducción de la pobreza, aun tiene un lugar central: ¿los hogares menos pobres lo son debido al crédito, o es que los hogares menos pobres más frecuentemente cuentan con crédito? Para analizar esta pregunta fue necesario desarrollar una función de regresión, en donde el índice de pobreza funciona como variable dependiente y algunas variables estructurales no influidas por el crédito (tales como composición familiar y variables demográficas) y variables de crédito son incluidas como variables independientes. Teniendo la función se identifica si los coeficientes son significativos, comparando si la variable de crédito es significativa sin y con el uso de las variables específicas para los hogares.

---

<sup>2</sup> Basada en la metodología de GCAP, para más información consultar el manual disponible en internet: Microfinance Poverty Assessment Tool, Henry *et al.*, 2003

---

Sin embargo, es importante observar que este problema difícilmente se soluciona del todo, ya que el diseño sigue siendo apenas una parte representativa de un todo (*cross section*). Lo anterior significa que no se contempla una comparación en el tiempo (antes-ahora), sino en el espacio.

Sin embargo, de acuerdo con la amplia experiencia de AIMS, este método es considerado como la opción más costo-efectiva y adecuada, considerando las condiciones y el alcance del presente estudio.

### **Selección de clientes**

Debido a que se aplicó una selección al azar de los clientes y no-clientes, los resultados obtenidos fueron variados para la totalidad de éstos en la zona de intervención de las Fundaciones. La selección de la clientela se basó en la combinación de dos criterios:

- Según línea de crédito: Se incluye sólo la clientela de **microempresas** (incluyendo fincas) con montos prestados menor a USD 7,000.
- Según trayectoria crediticia con la institución financiera: Clientes incipientes que están en proceso de solicitud o han recibido un crédito y los clientes establecidos que han tenido una trayectoria relativamente larga con las Fundaciones, y preferiblemente los fondos del programa, como mínimo deberán haber recibido cinco créditos o tener una relación con la IF mayor a cinco años.

La selección de los clientes se realizó a través de un muestreo al azar mediante los listados de los clientes constituidos por los criterios determinados.

La selección de los no clientes se realizó a través de los clientes seleccionados en esta investigación. Después de una entrevista con un cliente se buscó un empresario no-cliente que viva cerca (en el mismo bloque) del cliente de la Fundación, basado en la idea de que este grupo de no clientes representa una clientela potencial. El no cliente a seleccionar, tiene que cumplir con los siguientes criterios:

- a. Trabajar en el mismo sector que el cliente.
- b. La actividad que realiza debe estar en funcionamiento por más de doce meses sin interrupción.
- c. El empresario no puede tener un trabajo fijo en otra empresa y/o institución pública (ser asalariado).
- d. Debe ser sujeto de crédito para el sector informal.
- e. Ser del mismo género que el cliente entrevistado, de tal forma que la proporción de mujeres entre clientes fuera similar a la proporción de mujeres entre no-clientes.

En términos prácticos lo anterior implicó el empleo de un sistema de selección al azar, “partiendo de la casa del cliente, buscar el siguiente negocio que cumple con las características mencionadas arriba”.

### *3.4 Análisis de alcance a través de la comparación con datos de la EMNV01*

Para analizar el alcance del Fondo Español en relación con un indicador utilizado a nivel internacional, los datos de la encuesta fueron comparados con los obtenidos por el Banco Mundial a través del Estudio de Medición de Nivel de Vida en 2001. De ambas bases de datos se

compararon las Necesidades Básicas Insatisfechas. Este método de medición de la pobreza utiliza los siguientes cinco indicadores independientes:

1. *Dependencia económica (IDE)*: Es un indicador compuesto por dos indicadores simples, si ambos se cumplen, el indicador compuesto es inadecuado:
  - El primer indicador es la relación entre número de personas en el hogar por persona económicamente activa (total de personas del hogar / PEA). Si la relación es mayor o igual a 2, el indicador es inadecuado. Se considera activa (PEA), toda persona de 10 años o más que en la semana de referencia, trabajó activamente o que buscó trabajo o que tenía trabajo, pero por cualquier razón estaba ausente, así como la persona que no estando en la categoría anterior, había buscado trabajo en el último año, sin éxito y desistió.
  - El segundo indicador es el de baja escolaridad del jefe del hogar: si el jefe de hogar tiene primaria incompleta, se considera el cumplimiento del indicador inadecuado.
2. *Baja educación (IBE)*: Si en el hogar existe al menos un (una) niño(a) de 7 a 14 años que no asiste a la escuela, aunque haya sido matriculado(a), el indicador es inadecuado.
3. *Vivienda inadecuada (IVI)*: Si la calidad del piso o de las paredes de la vivienda no es adecuada, el indicador es inadecuado. Se considera que la calidad ...
  - Del piso inadecuada, cuando éste es de tierra;
  - De las paredes inadecuada, cuando éstas son de ripio, taquezal, paja o cañizo.
4. *Hacinamiento (IH)*: Es la relación del número de personas por número de cuartos (dormitorios) en la vivienda. El indicador es inadecuado cuando la relación es igual a 4 personas o más por habitación en el área urbano y a 5 personas o más por habitación en el área rural.
5. *Servicios Sanitarias Insuficientes (ISI)*: Si el acceso al agua potable o al servicio sanitario es inadecuado. Es considerado inadecuado:
  - El acceso al agua potable (IAA), cuando la vivienda no dispone de agua segura por medio de tubería, en el área urbana; o si no dispone de agua por medio de tubería o de pozo, en el área rural.
  - El acceso al servicio higiénico (ISH), es cuando la vivienda no dispone de ningún servicio higiénico (inodoro o letrina), sea cual sea el área.

A nivel agregado, la clasificación de la pobreza de los hogares por número de indicadores inadecuados (número de necesidades básicas insatisfechas), se define como sigue:

Clasificación	Indicadores sobre Necesidades Básicas Insatisfechas
No pobres	Hogares con <b>cero</b> indicadores inadecuados
Pobres	Hogares con <b>un</b> indicador inadecuado
Muy pobres	Hogares con <b>dos</b> indicadores inadecuados
Extremadamente pobres	Hogares con <b>tres o más</b> indicadores inadecuados

#### 4. Caracterización de las IMF involucradas en el estudio

En este anexo se presentan algunos cuadros con datos detallados que respaldan los análisis institucionales presentados en la sección cuatro. La sección 4.1 presenta datos de FAMA y 4.2 de la FJN.

##### 4.1 FAMA

En los cuadros 4-1 al 4-4 se presenta información con respecto a los productos ofrecidos por FAMA, la distribución de la cartera según porcentaje de clientes atendidos y monto por sexo y las características de cada uno de los productos.

**Cuadro 4-1: No de créditos por producto según hombres y mujeres (septiembre 2004)**

Producto	Mujeres (Nº)	Hombres (Nº)	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total	(%)
Microempresa	16,763	4,233	80	0.20	20,996	70
Credimpresa	233	239	49	0.51	472	2
Credinómina	5,120	2,614	66	0.34	7,734	26
Vivienda	331	275	55	0.45	606	2
Total	22,447	7,361	75%	0.25	29,808	100%

Fuente: Construcción propia con base en estadísticas de cartera de FAMA.

**Cuadro 4-2: Distribución de la cartera por producto según sexo (septiembre 2004)**

Producto	Mujeres (Monto C\$)	Hombres (Monto C\$)	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total (C\$)	(%)
Microempresa	82,490,307	31,341,444	72	0.28	113,831,751	50
Credimpresa	25,413,926	26,837,581	49	0.51	52,251,506	23
Credinómina	21,580,934	12,000,749	64	0.36	33,581,683	15
Vivienda	17,702,634	8,675,944	67	0.33	26,378,578	12
Total	147,187,800	78,855,718	65%	0.35	226,043,518	100%

Fuente: Construcción propia con base en estadísticas de cartera de FAMA.

**Cuadro 4-3: Productos de crédito y sus condiciones generales (FAMA)**

Producto	Tasa de Interés (BCN)	Comisiones	Reintegro	Plazo (meses)	Tipo de Garantía	Grupo meta
Micro-empresa	Máximo el 18%	Entre 6 y 13%	Mensual o quincenal	Capital de trabajo, hasta 18 meses, mínimo dos meses. Plazo promedio 6 meses. Activo fijo entre 12 y 36 meses, promedio 28 meses	Fiduciaria, solidaria, prendaria e hipotecaria	Clientes de bajos ingresos, inversión entre USD 40 y 2,500. Residen en poblaciones urbanas y semi-urbanas. Principalmente comercio producción y servicio.
Pequeña Empresa	Entre 4 y 17%	2% menos que la comisión de microempresa individual y solidarios	mensual	Máximo 30 meses, promedio 17 meses	Prendaria fiduciaria o hipotecaria	Cliente con capacidad de absorber entre USD 2,000 y 35.000 Con inversión mínima de USD 4.000
Credi Nómina	Entre 4 y 17%	Igual que microempresa o grupo solidario	mensual	24 meses	Fiduciaria o prendaria	Empleados
Vivienda	Entre 4 y 17%	Entre 6 y 17%	Quincenal o mensual	36 meses	Prendaria, fiduciaria o hipotecaria.	Microempresario asalariado, clientes antiguos o nuevos.

Fuente: Construcción propia con base en hoja de control de los productos y entrevista con la Gerencia.

**Cuadro 4-4 Detalle de los Sub-productos de Microempresa.**

Sub productos de microempresa	Tasa de Interés (Definida por el BCN)	Comisiones	Plazo máximo (meses)	Tipo de Garantía	Grupo meta
Grupos Solidarios	entre 4 y 17%	6 y 15%	12	Solidaria	Clientes sin garantía de negocios pequeños y bajos ingresos.
Individual	entre 4 y 17%	6 y 15%	18 (Promedio 9 m)	Prendaria y fiduciaria	Negocio más establecido y más sólido
Activo Fijo (Crédito Paralelo)	entre 4 y 17%	10 y 17%	36 (promedio 18)	Prendaria y fiduciaria	Clientes activos con excelente record de pago
Vehículo usado (Crédito paralelo)	entre 4 y 17%	10 y 20%	Máximo 36	Prendaria sobre el vehículo o hipotecaria	Clientes activos con excelente record de pago
Crédito de Ocasión (Paralelo)	entre 4 y 17%	6 y 12%	Máximo 3	Prendaria y o fiduciaria	Clientes de microempresa de comercio
Línea preferencial	4 y 17%	6 y 14%	Máximo 24	Prendaria o hipotecaria	Clientes de microempresa con excelente record. Más de tres créditos.

Fuente: Construcción propia con base en detalle de productos.

## 4.2 FJN

En los cuadros 4-5 al 4-8 se da información de los diferentes productos ofrecidos por la FJN.

Cuadro 4-5: Resumen de los productos Ofrecidos por la FJN				
Producto	Reintegro	Plazo Máximo (Meses)	Tipo de Garantía	Grupo Meta
Comercial 1 USD 100 – 2,500	Mensual, quincenal, semanal	18	Hipoteca (monto > USD 2,000)  Fiduciaria + Prendaria (monto hasta USD 2,000)	<u>Capital de trabajo</u> para comercio, pequeña industria, agroindustria, pequeñas inversiones, turismo; <u>Activo fijo</u> para equipos y herramientas de trabajo.
Comercial 2 USD 2,501 – 10,000	Mensual, quincenal, semanal	24	Hipoteca	
Agropecuario 1 USD 500 – 2,500	Anual, semestral, trimestral, mensual	12	Hipoteca (monto > USD 2,000)  Fiduciaria + Prendaria (monto hasta USD 2,000)	<u>Capital de trabajo</u> para desarrollo y engorde de novillos, ganadería menor, producción de granos básicos, hortalizas, flores, viveros, frutales, sorgo y cultivos no tradicionales; <u>Activo fijo</u> para vacas paridas, mejoramiento genético, construcción y mejoramiento de infraestructura (tecnificación), maquinaria y equipos
Agropecuario 2 USD 2,501 – 10,000		18	Hipoteca	
Vivienda 1 USD 100 – 5000	Mensual, quincenal	48	Hipoteca (monto > USD 2,000)	Mejoramiento, ampliación y construcción de viviendas. Plazos según proveedor de recursos
Vivienda 2 USD 100 – 5000	Mensual, quincenal	72	Fiduciaria + Prendaria (monto hasta USD 2,000)	
Consumo 1 3 meses salario	Mensual, quincenal	18	Hipoteca (monto > USD 2,000)	Crédito de libre disponibilidad para empleados y empresarios.
Consumo 2 2 meses salario			Fiduciaria + Prendaria (monto hasta USD 2,000)	
Consumo 3 1 mes salario			Fiduciaria sólo para préstamos de consumo a través de convenios	
Consumo 4 USD 625				

Fuente: Construcción propia con base en el documento de políticas de Fundación

Para todos los productos:

- Tasa de interés: Tasa media ponderada y publicada por el BCN. Mora: + 25% del interés pactado.
- C\$ 100 honorarios legales, deducidos del monto para cada préstamo + Comisión como porcentaje del monto préstamo de acuerdo con revisión mensual de la tasa de interés máxima por el BCN.

**Cuadro 4.6: Distribución número de crédito por producto según hombres y mujeres (FJN)**

Producto	Mujeres (N°)	Hombres (N°)	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total	(%)
Agropecuarios	397	1,084	26.8	73.2	1,481	11.0
Comerciales	4,946	2,935	62.8	37.2	7,881	58.8
Consumo	1,440	1,110	56.5	43.5	2,550	19.0
Vivienda	909	582	61.0	39.0	1,491	11.1
Total	7,692	5,711	57.4%	42.6%	13,403	100.0%

Fuente: Construcción propia con base en estadísticas de cartera de FJN

**Cuadro 4-7: Distribución de la cartera de crédito por monto según hombres y mujeres (FJN)**

Producto	Mujeres (Monto)	Hombres (Monto)	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total	(%)
Agropecuarios	11,378,679	33,043,244	25.6	74.4	44,421,923	28.9
Comerciales	39,683,764	35,726,777	52.6	47.4	75,410,541	49.1
Consumo	7,211,296	6,197,575	53.8	46.2	13,408,872	8.7
Vivienda	11,838,685	8,647,766	57.8	42.2	20,486,451	13.3
Total	70,112,423	83,615,362	45.6%	54.4%	153,727,786	100.0%

Fuente: Construcción propia con base en estadísticas de cartera de FJN

**Cuadro 4-8: Resultados Financieros Fundación José Nieborowski**

	1999	2000	2001	2002	2003
Rendimiento de la cartera %	15.4	31.5	33.1	36.3	39.4
Costo de los fondos %	4.2	12.9	10.6	10.6	8.4
Gasto de provisiones %	3.5	3.2	1.0	1.6	2.5
Tasa de Gastos operativos %	8.2	11.9	16.4	13.9	13.9
Margen neto	-0.5%	3.5%	5.1%	10.2%	14.6%

Fuente: Construcción propia con base en estadísticas de cartera de FJN

### Resumen de las principales políticas contables Fundación José Nieborowski

Los ingresos por intereses sobre préstamos se registran sobre la base de efectivo. Las estimaciones para pérdida por préstamos se determinan mediante análisis de antigüedad de saldos, el cual consiste en aplicar los porcentajes recomendados por MicroRate, a los siguientes porcentajes según antigüedad de saldos.

Clasificación de la cartera	Provisión aplicada (%)
Sana	0
Vencida hasta 30 días	10
Vencida hasta 60 días	30
Vencida hasta 90 días	60
Vencida más de 90 días	100%

Fuente: Informes de auditoría

## 5. Resultados de los talleres con clientes y asesores de crédito, FAMA

En esta sección se presentan detalles de los resultados de los talleres con clientes y oficiales de crédito de FAMA (denominados asesores de crédito), realizados en octubre 2004.

### 5.1 Taller con clientes FAMA – Managua Zona Sur, 26 de octubre

Presentes: 20 mujeres y un hombre. Todos tienen microcrédito de los cuales 16 son créditos grupales y los demás crédito individual. Prácticamente todos los participantes provienen del sector comercial: pulpería (5), puestos de mercado para la venta de alimentos, telas, carne, embutidos, cosmética (10) y tiendas con zapatos, ropa, cosméticos.

#### Dinámica 1: Satisfacción de clientes

##### Grupo 1: Dos participantes con crédito individual y dos con crédito grupal

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Monto del préstamo	Satisfecho porque obtuvimos lo que pedimos (crédito individual)	Los préstamos no son acordes con el funcionamiento del negocio. Crédito grupal: tamaño no es adecuado, porque si una no paga, todos son castigados con el tamaño, aunque su negocio necesita y puede respaldar un crédito mayor	Que el agente de crédito analice mejor nuestra situación, pues muchas veces no estiman nuestros bienes con el valor real y por lo tanto el préstamo que obtenemos es muy bajo. Asimismo no valoran bien las ganancias de nuestras empresas
Atención al cliente	Muy bien atendidas y el crédito sale muy rápido. FAMA es una empresa de prestigio internacional. Pertenezco a Barrio Cuba y estoy satisfecho con el promotor, por ser un joven muy eficiente y puntual.	No hemos sentido ningún elemento negativo. Trámites préstamos individuales son muy complicados.	
Pago de las cuotas		No son tan flexibles cuando se retrasa pocos días. Aunque pagamos adelantado, no se bajan los intereses, como antes	Ser más flexibles en los pagos de la cuota. Que el pago sea como antes, que no son cuotas fijas sino que los intereses van bajando según el pago.
Productos	FAMA tiene mucha variedad de productos, eso nos ayuda mucho en el desarrollo de nuestras actividades		Otra empresa está ofertando seguro que exige la policía. Esto con cuotas mensuales conforme el monto del negocio. Esperamos que esta empresa no sea la excepción.

**Grupo 2: Cinco participantes, todas con préstamos individuales**

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Monto del préstamo		Montos muy limitados. Préstamos ocasionales muy pequeños.	Mejores evaluaciones de nuestros bienes Responder mejor a las necesidades de cada una en el grupo. Los tamaños quedan muy atrás de nuestras necesidades, debería existir mayor confianza en nosotras, si hemos estado ya 5-10 años con FAMA y siempre se ha pagado bien, deberíamos tener acceso al crédito individual, si tenemos la garantía, aunque no tengamos fiador
Servicio al cliente	Respuesta inmediata, excelente, muy eficientes.	No dan respuesta a la solicitud del cliente (con respecto al tamaño).	
Plazos	Muy bueno, porque se ajustan a las necesidades de cada una de nosotras.		
Intereses	Son buenos.	Comisiones son muy altas, no concuerda con nuestra situación de pobreza.	Bajar el costo de la comisión.
Pago de la cuota		Antes los abonos iban bajando, pero hoy más bien suben.	Aplicar la forma de pago de antes.

**Grupo 3: Cuatro participantes, mezcla crédito grupal e individual**

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Tamaño préstamo	Para los que recibimos crédito individual están bien.		Que no nos pidan fiador, solamente garantía.
Plazos	Muy buenos.		
Atención al cliente	Trámites muy rápidos y eficientes, sencillos.		
Productos	Mucha variedad, muy bueno que tengan una línea de vivienda		Sugerimos que FAMA tenga el servicio del seguro, porque muchas veces nos roban y nos sentimos amenazadas por la delincuencia.

Crédito grupal: “Creo que en el fondo todos queremos tener un crédito individual, porque cada una quiere manejar su negocio según la necesidad de cada una. Muchas veces tenemos la garantía que nos piden, nuestros negocios son rentables, pero NO tenemos fiador, porque hoy en día ya no se puede confiar en nadie entonces a la gente no les gusta fiar. Entonces el problema está en que FAMA pide garantía Y fiador. Por eso nos agrupamos entre nosotros, puramente por la necesidad. Enseguida los grupos tienen que ser de tres por lo menos, pero si se sale una el problema es que ellos nos exigen que busquemos otra, pero nosotros no podemos confiar así no más en otra persona. Entonces es allí donde nosotros recomendamos que nos tengan más confianza, mucho más si hemos sido buenas pagadoras durante años y que nos permitan grupos de dos, aplicar mayor flexibilidad”.

**Grupo 4: 5 Participantes, mezcla de créditos individuales y grupales**

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Crédito grupal		Considerado por la mayoría como algo negativo.	Considerar el tiempo que estamos en FAMA y nuestro buen record de pago, valorar nuestro esfuerzo, para ir aumentando los montos. Que cada una se recomiende sola.
Crédito individual	Considerado por la mayoría como muy positivo. Las capacitaciones que han realizado nos ayudaron mucho en la empresa. Buena atención.	Con cada crédito nuevo el fiador tiene que presentar papeles otra vez y los fiadores no quieren eso.	
Productos	Mucha variedad.		Recomendamos un seguro o un fondo para apoyar en caso de pérdidas.

**Comentarios del Grupo 1**

Plazo y pago: Contentos. También con el seguro que respalda cuando hay robo. Hay apoyo en caso de pérdidas. Hubo varios robos y se quedó en la calle. Pero había préstamo inmediato, FAMA respalda para este tipo de situaciones.

Aspectos negativos: Crédito grupal. En el grupo hay varias que son buenas y responsables, pero si una atrasa, afecta a otras incluso en el monto. Mejor crédito individual. Capacitación: se han beneficiado, es parte positiva de la empresa.

Se sugiere tomar en cuenta el tiempo y el record de pertenecer a FAMA. Que reconozcan el record de pago con beneficios. No ha crecido. Grupo la tiene atada.

Garantías. Para cada préstamo requieren de un fiador. Pero los fiadores se cansan de la papelería (cédula, ingresos ...), ya están aburridos, es difícil encontrar un fiador así. La garantía prendaria debería ser suficiente, nadie quiere ser fiador.

Montos de los préstamos son muy bajos, porque están en grupo. Mucha gente ya no quiere ser fiador porque han pagado cuentas ajenas. Monto de los préstamos: bajos, no llegan a lo que uno quiere. 2000 C\$ es una miseria. Todas las cosas van subiendo. Hace algunos años la misma señora obtuvo un crédito de 3000 C\$ del Banco de Café y pudo llevar mucho más mercadería. Ahora todo ha subido. Se sugiere que promotores evalúen al cliente mucho mejor, que visualicen mejor la capacidad de pago y la garantía de respaldo.

Plazos: bastante buenos, les dan hasta seis meses.

Intereses: existe la ley sobre la usura. Ahora las microfinancieras tienen estándares.

Aspecto negativo: las comisiones son muy altas. Ejemplo: antes prestaban 2500 con una comisión de 280, ahora prestan 2000 pero con una comisión de 282, más alto en relación con el monto. A veces se paga una cuota adelantada, pero siempre paga la misma comisión, esto no cambia. Sugerencia: que la gerencia ponga atención a la comisión. Somos solteras con hijos, hay grandes cargas con los hijos.

Trámites: son rápidos, agradecen a la Fundación por eso.

## Comentarios del grupo 2

Dos en grupo, dos con crédito individual. Tamaño del préstamo: positivo. Trámites: lentos y complicados. Deberían ser más flexibles. Aspecto negativo: no sale el préstamo de acuerdo con lo solicitado. Se debe a que uno está en grupo. Deberían dar crédito individual. Cliente debe ser el rey, sobre todo cuando es cliente viejo. Que le den un voto de confianza.

Grupo: 1 cliente más responsable representa al grupo. Hay que valorar el cargo ser la responsable del grupo, pero no hay reconocimiento. Cuando clientes se atrasan 1-2 días con los pagos, presionan mucho.

Asesores de crédito: son muy eficientes en el trabajo.

Deben ser más flexibles. Cada quién es dueño de su propio temor a endeudarse.

En resumen: En términos generales la percepción con respecto a FAMA es muy positiva. Sobre todo la atención al cliente y la eficiencia con la entrega de los montos son muy valorados y son percibidos como importantes para el desarrollo oportuno de las empresas. Otro aspecto positivo y muy valorado también son los plazos de pago, donde se refleja flexibilidad, lo que es importante para el desarrollo del negocio de cada una.

Como aspectos negativos se pueden observar sobre todo que existen problemas con el crédito grupal, las personas se sienten amarradas a las de su grupo, sienten que no existe mucha posibilidad para crecer. En general muchas de las participantes desean pasarse del crédito grupal al individual, pero el problema está sobre todo en que no se consigue el fiador.

Otro problema que mencionan es la forma en que se paga la cuota actualmente, lo cual es percibido como algo muy negativo. Con respecto a los productos llama la atención que todos expresan valorar la gran variedad de productos que existen. Los diferentes grupos coincidieron en la recomendación de desarrollar el servicio del seguro.

## Empoderamiento

El segundo tema analizado durante el taller fue el tema de empoderamiento. Este tema se analizó en tres diferentes niveles: empresa, familia y personal. A todos los participantes se les pidió describir la situación de antes y la situación actual. Para visualizar los cambios se utilizaron algunas preguntas generadoras.

### Cambios en la Empresa:

ANTES	ACTUALMENTE
Los negocios eran muy limitados y no se pudieron desarrollar.	La clientela ha aumentado.
No estaba en capacidad de mantener mi empresa.	Los negocios han crecido, mayor prosperidad.
No tenía el aporte, por eso no crecía mi negocio.	Con el apoyo de FAMA he aprendido a desempeñar mejor mis labores como empresa.
Falta de ingresos, ventas bajas.	Aumentamos las inversiones y así las ventas y nuestros ingresos.
Empresa era mucho más pequeña y no tenía posibilidad de crecer.	Después de haber trabajado por mucho tiempo con crédito es más grande y bonito.
Empecé de cero y quería trabajar, pero no	Me siento satisfecha y orgullosa de los cambios y logros que he realizado con el crédito.
	Tengo un tramo en el mercado del cual obtengo buenas ganancias.

tenía nada.	Ahora mi negocio es más surtido y he mejorado mi nivel de vida.
Mi negocio era pequeño y yo dependía de mi esposo.	Después fue muy útil, mi negocio con dinero para mis inversiones y mi negocio creció.
En mi negocio de cosméticos vendía pocos productos debido a que no tenía el capital para invertir.	Ahora pues con el préstamo de FAMA mi negocio ha crecido un poco más. No lo suficiente porque mis préstamos son muy pequeñitos para invertir lo suficiente.
Antes de tener préstamo de FAMA, tenía que solicitar dinero de prestamistas en el mercado, a veces nos cobraban 20% por día y el negocio no crecía.	Con este préstamo de FAMA mi negocio está un poco más grande.
Mi empresa estaba muy pobre, no tenía las cosas que obtengo ahora, no tenía como exhibir mis productos, no tenía como hacerlos ni como ofrecerlos. No tenía como realizarme en todo aspecto.	Gracias a FAMA he podido realizarme en obtener poco a poco, comprar tanto mis vitrinas, máquinas, materiales y ampliarlo un poco más y servirle mejor a mis clientes.

**Cambios en la Familia:**

ANTES	ACTUALMENTE
No podía pagar la universidad. No podía colaborar con mi familia y no tenía como mejorar la casa. Teníamos pocas posibilidades de disfrutar de una buena comida en la familia.	Mis hijos me apoyan a salir adelante. Yo puedo pagar la universidad (pública) de mis hijos. Compartimos los gastos de la familia. El préstamo nos ha ayudado a superarnos como madres, esposas y empresarias. Contamos con el apoyo de nuestras familias en términos generales.
Tenía muchos problemas familiares, porque no trabajaba y mi esposo no me dejaba hacer nada.	Después que ingresé al gremio de la microempresa mi familia y yo estamos más tranquilos y vivimos mejor.
Tenía problemas con mi familia porque nadie trabajaba y tenía que buscar a mi marido para sacar el gasto de la casa y colegio de mis hijos	Mi familia y yo tenemos menos problemas porque mis hijos y yo trabajamos y gracias al préstamo que me da FAMA hemos mejorado mucho.
Dependía de mi esposo, el tomaba las decisiones.	No dependo de mi esposo, me siento más independiente y libre.
Se me hacía más difícil sacar adelante a mis hijas en los estudios, mi situación económica era muy difícil.	Les ayudo a mis hijas, mi situación económica ha cambiado porque hay más ingreso.
Mi familia estaba un poco ahogada de dinero.	Mi familia, gracias a mi negocio, estamos estables porque hay mayores ingresos.
Se me hacía difícil colocar mis productos, no vendía y no podía ayudar a mi familia.	He podido mejorar la educación de mis hijos.
Vivíamos del sueldo de mi esposo y teníamos muchos problemas para pagar los gastos familiares, el colegio, la casa, luz, etc.	Con el préstamo nos ayudamos porque vivimos mas desahogados, nos ayudamos mutuamente en la casa y para pagar las cosas.

**Cambios al nivel personal:**

ANTES	ACTUALMENTE
Triste, solos sin salir de la casa, arreglar la vivienda.	Contenta! Nos podemos dar lujos pequeños (un reloj, más ropa etc). Podemos disfrutar un poco más de las oportunidades que nos da la vida, aunque a veces la empresa es una esclavitud.
Vivía muy afligida, no tomaba decisiones.	Me siento mejor, más aliviada y tomo las decisiones que quiero tomar.
	Me siento realizada como madre y mujer porque no dependo de

	nadie y tengo mi peluquería, aunque tengo que trabajar de 5 AM a 11 PM.
Mi nivel personal estaba desorientado y miraba mi negocio bastante triste.	Mi nivel personal está más estable y mi negocio más grande.
Trabajaba más y no progresaba.	Trabajo menos y me sostengo.
No podía tomar decisiones, no sabía que hacer a la hora de enfrentar problemas, como ayudar a alguien de mi familia o hermanos.	Me siento una mujer virtuosa, pues he sabido salir adelante enfrentando los problemas con seguridad, más confianza de mí misma de sacar adelante a mi hogar, gracias a Dios.

## 5.2 Taller con clientes FAMA – Managua Primero de Mayo, 27 de octubre

Presentes: Ocho participantes, seis hombres y dos mujeres. En vista del limitado número de participantes durante este taller se dividió el grupo en solamente dos sub-grupos. Uno trabajó el tema de satisfacción de clientes, otro el de empoderamiento. Los resultados se discutieron en plenaria.

### Dinámica 1: Satisfacción del cliente

#### Grupo 1. Satisfacción del cliente

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Tamaño del préstamo	Para los que tienen un crédito individual generalmente el tamaño está bastante acorde a las necesidades	Es importante que en algunas temporadas claves (navidad, inicio de escuelas, Semana Santa) los montos sean mayores. Los préstamos grupales son demasiado pequeños.	Aumentar tamaño de los préstamos en temporada alta. Que los grupos no sean mayores de 2 o 3 personas. Que sancionen solamente al cliente incumplido y no a todo el grupo.
Plazos	El plazo es flexible y eso es muy bueno, porque se ajusta a las posibilidades de cada una y al volumen del préstamo	Inflexibilidad con respecto a la mora en su fecha tope, deberían de tener más confianza en el cliente	Mayor flexibilidad con respecto a la fecha de pago, sin recarga
Intereses y comisión	El interés está muy bien, estamos conformes	La comisión esta muy alta y no entendemos qué es lo que estamos pagando allí, este dinero es para el asesor, ¿será muy caro?  Aunque se paga adelantado, no baja la comisión ni el interés.	Bajar las comisiones Explicar mejor para qué nos están cobrando la comisión  Que el cobro sea acorde al tiempo real que uno tuvo el dinero
Variedad de productos	FAMA es muy flexible y tienen muchos productos, eso es muy bueno para nosotros porque se ajusta a nuestra necesidad.	Nosotros como clientes no conocemos todos los productos, tienen que darle mayor publicidad, por ejemplo el servicio de remesas.	Desarrollar un servicio de seguro contra robo. Tarjeta de crédito. Crédito para compra del local, para la empresa.

**Dinámica 2: Evaluación de cambios y empoderamiento****Grupo 2. Cambios logrados a nivel empresarial:**

ANTES	ACTUALMENTE
<p>Teníamos problemas financieros, nuestros negocios no marchaban bien, a raíz de la dependencia de los prestamistas personales.</p> <p>Nuestros negocios se encontraban en muy mal estado por el ingreso económico muy limitado.</p> <p>No teníamos dinero para invertir.</p>	<p>Los cambios han sido muy importantes en lo económico para cada uno de nosotros, ya que tenemos una satisfacción muy grande, por estar respaldados por una institución tan importante como FAMA que ayuda a los comerciantes pequeños.</p> <p>Gracias a FAMA nuestros negocios andan bastante bien. El único problema es que si el préstamo no es suficientemente grande, siempre se depende del prestamista.</p> <p>La decisión correcta que tomaría un buen comerciante es trabajar con una institución como FAMA, ya que nos brindan muchas posibilidades para desarrollarnos.</p> <p>Estamos mejor surtidos, entonces eso atrae muchos clientes nuevos.</p> <p>Pudimos invertir, arreglamos nuestros locales, más surtidos, mayores comodidades.</p> <p>Aumenté la compra de materias primas, ahora me buscan para cantidades grandes.</p> <p>Compramos al por mayor, podemos vender más barato y eso atrae más clientes y así constantemente mejoramos nuestros negocios.</p>

**Grupo 2. Cambios logrados a nivel familiar:**

ANTES	ACTUALMENTE
<p>Dentro de la familia me sentí muy decepcionado afligido, triste, derrotado y acabado, sin ningún apoyo de una buena institución financiera.</p> <p>Mi situación era muy terrible los negocios ya casi por caer, muy mal.</p> <p>Como jefe de familia que somos sufríamos viendo que el mercado no nos daba y que integrantes de la familia tenían que salir a trabajar y vender nuestros productos.</p>	<p>Bueno, los cambios son muy buenos en las familias, porque ahora podemos apoyarnos entre nosotros.</p> <p>Hemos mejorado la educación de los hijos, la salud etc.</p> <p>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.</p> <p>La decisión de prosperar en los negocios y en lo personal como hogar, a través de los préstamos que nos brinda la institución para tratar de superarse como ciudadano.</p> <p>Ha causado mejora 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 de salir adelante.</p> <p>A veces afecta la familia en forma negativa, porque al tener más negocio, los horarios se extienden y uno pasa menos tiempo con la familia.</p>

**Grupo 2. Cambios logrados a nivel personal:**

ANTES	ACTUALMENTE
<p>Teníamos problemas en lo económico, nuestra situación en lo personal eran bastante desastrosa.</p> <p>Triste, muy decepcionado sin apoyo económico incomprensible, muy tenso, mal humorado etc.</p>	<p>Estamos bastante contentos, por las facilidades que nos brinda FAMA y en nuestros negocios respiramos mejor, con más tranquilidad que antes.</p> <p>Nos sentimos muy bien los cambios han sido muy satisfactorios en todo lo relacionado con nuestra vida personal y económica.</p> <p>Siento mayor desahogo.</p> <p>La autoestima ha aumentado, más ánimo, nos sentimos más útiles.</p> <p>Nos sentimos más apoyados, acompañados y menos solos en nuestra sobrevivencia.</p> <p>Sentimos orgullo.</p> <p>Estamos muy agradecidos con FAMA.</p>

### 5.3 Taller con clientes FAMA - Tipitapa, 1 de noviembre

Participación: 17 participantes, 15 mujeres, dos hombres. Cinco personas con crédito individual y los demás con crédito grupal. Entre los clientes el 90% tiene empresas en el sector comercial, tales como pulpería, venta de ropa y cosmética, venta de piedra, comida etc.

#### Dinámica 1: Satisfacción de cliente

##### Grupo 1: Satisfacción de clientes: todas las participantes con crédito grupal

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Monto		Inconformidad con los montos aprobados, mucho más bajo que lo solicitado	Que haya mayor flexibilidad en caso de una emergencia (Ej. enfermedad o muerte de un familiar)
Intereses	Estamos conformes con los intereses, son bastante más bajos que lo que nos cobra otra institución		
Trámites y garantías	Rápidas siempre y cuando el cliente llene los requisitos a tiempo		
Plazos del préstamo y políticas de pago	Estamos de acuerdo porque nos podemos poner de acuerdo con el promotor		En el caso que una del grupo no pueda dar su cuota correspondiente, esto no debería afectar a los demás del grupo
Servicio al cliente por el oficial y la institución	Los servicios al cliente son muy buenos. Mucho respeto, atención y comunicación		Cuando el cliente ya sea reconocido como "buen cliente", facilitar el acceso al crédito individual.
Demanda por servicios nuevos	Está muy bien que reciben remesas familiares.		Que en el caso de un funeral de un familiar cercano el banco nos aporte una pequeña ayuda. Seguro que respalde al cliente en caso de gravedad o muerte.
Otras observaciones			Dar servicio al cliente los sábados de 8 a 12 AM. Premiar a los buenos clientes (rifas etc).

##### Grupo 2: Satisfacción del cliente: Todas las participantes con crédito individual

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Recomendación
Monto		Montos aprobados muy bajos para los objetivos de nuestras empresas.	Aumentar los montos para lograr otros objetivos Ser más flexible por parte de los promotores
Intereses y comisiones	Intereses están bien.	Comisiones muy altas, lo que nos afecta porque somos pobres.	Bajar comisiones Para las zonas rurales: delegar una comisión para retirar dinero ya que a veces por tiempo nos atrasamos un día
Trámites y garantías	La mayoría los trámites son rápidos y algunos promotores tienen la amabilidad de avisar	Algunos de los trámites son bastante tardados (cuando falta documentación del cliente).	Que la garantía sea de acuerdo al monto otorgado. Confiar más en el cliente con

	hasta la casa.	El cliente se siente mal cuando cada vez supervisan las garantías.	respecto a las garantías.
Plazos del préstamo y políticas de pago	El reembolso es excelente, porque nos entregan el dinero de inmediato en efectivo.	Plazos cortos para algunos montos muy altos	Que los plazos sean más largos.
Servicio al cliente por el oficial y la institución	FAMA nos ha servido y pudimos salir adelante.	A veces uno llega a buscar al promotor y no está, lo cuál nos causa atrasos. La información está limitada a veces.	Delegar una persona en la institución que nos puede atender cuando no está el promotor. Promotor debería portar teléfono o tener honorario de atención en oficina.
Demanda por servicios nuevos			Que nos facilitan crédito para mejoras de vivienda sin pedir tanta garantía Seguro contra robo
Otras observaciones			Ser flexible cuando el cliente pasa por malos momentos, tales como un accidente, enfermedad o muerte.

## Dinámica 2: Evaluación de cambios y empoderamiento

### Cambios a nivel empresarial:

ANTES	ACTUALMENTE
Menos mercadería.	Más mercadería, más capital, facilidad para obtener nuevo crédito.
Me sentía deprimida por la falta de dinero.	El crédito de FAMA me facilitó el mejoramiento del negocio, ahora he logrado tener mucho más clientes pero necesito que FAMA me duplique el crédito.
Mi negocio se veía decaído, nunca tenía fondos para invertir más en mi negocio, tenía clientes pero no tenía dinero para suplirlos.	Gracias al crédito que FAMA me facilitó he logrado aumentar un poco más mi negocio, esperando de parte de FAMA que en el próximo ciclo me aumenten el crédito sin aumentar las garantías.
	Aumento de clientela y producto.
	Inversión en el negocio.
	El negocio se ha hecho más grande.
	Compramos más barato, porque podemos comprar en efectivo, por lo tanto podemos vender más barato, tenemos mayor clientela y ganamos más dinero.

### Cambios a nivel familiar:

ANTES	AHORA
Era más difícil ayudar a los hijos.	Mayor inserción de miembros de la familia en el negocio.
En mi familia nos sentíamos tristes porque necesitábamos algo de dinero para nuestro negocio, pero por falta de dinero nos atrasábamos en el negocio.	Nos sentimos alegres porque nuestra familia vive mejor gracias a los préstamos de FAMA. Sin embargo, a veces ocurre un poco de contratiempos tal vez porque el crédito que solicitamos no lo aprueban completamente.
Me veía en una situación sin poder aportar ni ayudar a mi familia.	Más seguridad en la educación y alimentación de los hijos. Más ingreso entonces una como mujer decide más. Relaciones dentro del hogar más equitativas.
Toda desordenada, mal organizada, sin plata.	Muy feliz, más unida, podemos seguir adelante a pesar de que tengo problemas con mi esposo, gracias a mi propia empresa no dependo de él.

**Cambios a nivel personal:**

ANTES	ACTUALMENTE
Préstamos con usureros.	Mayor tranquilidad económica por los bajos intereses cobrados. Más desahogados, entonces se siente mejor, menos presión y más alegría en la casa. Más ingresos y como consecuencia mayor seguridad.
Deprimida con grandísimo anhelo de prosperar, ya que deseaba el dinero para trabajar y salir adelante.	He logrado superar un poco pero necesito más dinero para aumentar mi negocio.
Me sentía triste porque veía que mi negocio no prosperaba y que necesitaba de un crédito de FAMA.	Me siento mejor porque FAMA me facilitó el crédito para mejorar mi negocio.
	Con el préstamo se forman metas para salir adelante y buscar la superación personal. Se abre la mente de uno, porque ven nuevas posibilidades y se desarrollan. Se siente uno capaz de realizar metas.
Hormiga.	Piedra
Me sentía un poco sin energía.	Me siento segura de mí misma, soy fuerte, alegre y muy trabajadora.
Insegura y encerrada.	Estoy más segura de mí misma, soy más emprendedora y más luchadora, y segura que si me siguen apoyando lograré llegar más adelante, gracias a Dios y a FAMA.

*5.4 Taller con asesores de crédito FAMA, 1 de noviembre*

El taller con los asesores de crédito tenía como objetivo analizar sus percepciones sobre la institución con diferentes puntos de vista. Durante el taller se contó con la presencia de seis oficiales de crédito (tres mujeres y tres hombres), dos de cada sucursal (Managua Zona Sur, Managua Primero de Mayo, Tipitapa), con una experiencia que oscila entre uno y siete años.

## Agenda:

1. Participantes / presentación
2. Factores de éxito / desafíos
3. Clientes
4. Comunicación interna y externa

**TEMA 1: Exito y problemas (institucional)***Factores que atribuyen al éxito*

- La calificación del personal (todos). Parámetros de exigencia para contratar agentes de crédito (la habilidad de los agentes para colocar);
- Formación, capacitación y entrenamiento continuo: “Al llegar acá me di cuenta que no sé nada del microcrédito, a pesar de haber trabajado mucho tiempo con MC. El entrenamiento continuo nos forma. La transparencia es muy importante también”. Por ejemplo la forma en que se analiza la cantidad que queremos otorgar: crédito a la medida, lo basamos en la empresa, no sobre-endeudamos a la gente, lo más exacta posible, sin preocuparnos de la colocación sino más bien en la posibilidad de recuperarlo, esto se refleja en los bajos niveles de mora;

- Aquí existen parámetros mejor establecidos y bien definidos, métodos claros para la colocación
- Trabajo en equipo (estamos pendiente de compañeros nuevos, abarcamos toda la zona entre todos)
- Ventajas que tenemos para los clientes: intereses acumulados, costo del crédito es más bajo, plazo

#### *Principales desafíos para FAMA*

- La tramitación del crédito debería ser más rápida,
- Actualización del sistema, aunque lo están cambiando, aún nos está afectando, se está durando mucho tiempo;
- El crecimiento de FAMA no está acorde a la tecnología, esto afecta en el trabajo, nos atrasa, tenemos que trabajar más horas;
- El éxito de la institución se realiza con MUY pocos recursos y esto desgasta al personal (computadora, transporte, suministros, celulares, entre otras);
- No sabemos cuando se supone mejorar el sistema;
- Las condiciones de trabajo no son muy buenas (no tenemos escritorio, no hay privacidad para atender al cliente);
- METAS muy fuertes a los agentes con relación a los salarios (en relación con la competencia y agentes de otras instituciones)

## **TEMA 2: Clientes**

### *Principales limitantes de los clientes para el desarrollo de su empresa*

- Carga familiar, muchas son madres solteras, muchas empresas no crecen porque todo lo tienen que invertir en la familia (educación, etc.). Incluso esto causa el sobreendeudamiento;
- Aspectos culturales: falta de visión empresarial, nivel cultural (poca educación). Es más que todo para el mantenimiento;
- Los altos costos de los servicios básicos (electricidad), impuestos y materia prima;
- Falta de garantía para obtención del crédito, limita el crecimiento de la empresa, queda estancado porque no invierte, ya que la situación no lo permite (situación del país);
- La falta de capacitación, la asesoría que nosotros les damos no basta;
- Están amarrados a los prestamistas, eso también se debe a la falta de capacitación y capacidad de calcular. Pero también es por la agilidad del prestamista. (costos de transacción muy bajos);
- Delincuencia y violencia familiar (afecta los negocios), por eso fracasan muchos negocios, muchas mujeres tienen que pagar las deudas de los maridos,

### *Qué perfil tienen los clientes de ustedes en cuanto al tipo de negocio y nivel de vida*

- Clientes se ubican entre los pobres, porque estamos hablando de micro-empresas. También hay clientes mediadamente pobres. Algunos son negocios de sobre-vivencia (venta de tortillas, tamales etc.)
- El problema con los más pobres es que no tienen capacidad de ahorro, ni mucho menos para la educación ni para que este negocio crezca, solamente para subsistir (entre 30-40% de los clientes, de estos clientes 80-90% son mujeres)

*¿Qué tipo de efectos han visualizado como resultado del crédito en los negocios de sus clientes?*

- Algunos logran crecer, el 70% lo invierte en el negocio; el resto, en la familia.
- En el área de servicio por ejemplo sí se ven mayores niveles de crecimiento.
- Hay gente que sabe administrar el dinero y logran crecer más
- Donde toda la familia se involucran en el trabajo, sin “robar” del negocio.
- Entre un 25-30% de los clientes lograron crecer, aunque sea un poquito. Esto depende del nivel de vida con que iniciaron, carga familiar etc.

*¿Cómo llegan al grupo meta?*

- No hay un grupo meta.
- Nuestros clientes se encuentran entre los más pobres y ricos.
- Lo que hacemos es no colocar más dinero del que pueden pagar (capacidad de pago del cliente, garantía, inversión, carga familiar).
- Las condiciones ofrecidas por la institución son accesibles.
- A través de otros clientes encontramos clientes nuevos con el mismo perfil.
- A través de publicidad llegamos al tipo de cliente atraído.

*¿Ha cambiado el perfil cliente atendido, porqué sí o no?*

- No porque, siempre nos han dicho que tenemos que llegar al pobre.
- Si, porque tenemos que llegar a los clientes con capacidad de pago, siempre hacemos el análisis de los requisitos y la investigación.
- Muchos clientes que iniciaron con nosotros hace 10 años ya se superaron, entonces ya no son tan pobres.
- Lo que se observa es que entre más tiempo un cliente está con una institución, mejora su pago. Hay mucha gente que inició con 1000 Córdobas, pagaron bien, ahora pueden estar manejando 8000.
- En este sentido es importante la visión de FAMA, en relación con su misión ha dado buenos resultados. Visualizamos gente pobre con capacidad de pago, aunque son empresas de sobrevivencia. Los pobres generalmente son los que mejor pagan.

### **TEMA 3: Comunicación interna y externa**

*¿De qué forma ustedes pueden comunicar los comentarios que reciben de los clientes sobre los productos o servicios a la institución? (¿Existen formas, reuniones, estructuras en la institución para intercambios estos temas?)*

- A través de la comunicación con los coordinadores de agencia, directores regionales y gerencia de negocio;
- Reuniones semanales con coordinadores de agencia;
- Reuniones, evaluaciones de impacto;
- Cuando hay cambios nos llaman;
- Es importante que nosotros escuchemos al cliente, porque si no se pasa a la competencia;
- La comunicación es muy importante en este sentido. Tratamos de venderle otros productos también, si nosotros vemos la necesidad del cliente.

*¿De qué manera esto influye en el diseño de los productos y servicios? (¡Ejemplos concretos!)*

- Se toma en cuenta la opinión de los agentes en el diseño y la aplicación de los productos;
- Crédito de vivienda (mejoramiento), crédito de ocasión aumentaron montos, plazos y es libre;
- Crédito micro: ampliaron los montos y los plazos;
- Clientes mencionan la necesidad y nosotros vimos que el dinero prestado para la empresa fue invertido en las viviendas. Llega a la dirección del negocio y se desarrolla el producto. Nos capacitan y la promoción;
- Vivienda: Al inicio el diseño de la solicitud era complicado, teníamos que medir todo. Entonces no funcionó y lo quitaron. Ahora se evalúa sobre la base de la capacidad de pago, garantía y plan de inversión.
- Otro ejemplo: Para créditos mayores a 20000 antes trabajamos al 150% ahora al 125%, menores de 20000 al 100%.

*¿Recibieron capacitación cuando entraron a la institución y siguen recibiendo capacitación?*

- Recibimos capacitación los nuevos ingresados, con cualquier cambio de producto o política, cambios en atención al cliente;
- Promedio dos al año;
- Solamente las capacitaciones institucionales para todo;
- Cuando uno pide una capacitación no se la dan, para crecimiento profesional no existen posibilidades;
- Otras instituciones sí lo hacen.

*¿En qué forma pueden plantear sugerencias a la gerencia?*

- A través del coordinador, por escrito, por correo. Lo más común es a través del coordinador y funciona bien;
- Lo bueno de la institución es que siempre escuchan y nos toman en cuenta;
- Hay buena participación.

*¿Con respecto a los incentivos, cuál es el más difícil de lograr?*

- Parámetros: clientes nuevos, colocación, mora, la cartera activa, retención de clientes y el número de operaciones;
- El sistema debería ser escalado, porque ahora el mayor problema es que si uno de los parámetros está malo, lo pierdes todo. El sistema actual funciona de tal forma que si un parámetro esta mal se aplica al cálculo de todo el incentivo;
- Lo más difícil es la mora y la colocación;
- Si se cierra con 8% (un día) no recibes nada de incentivos, aunque haya cumplido con todos los demás parámetros.

*Para finalizar, en general: ¿Cuáles son los aspectos más agradables de su trabajo?*

- Pago del incentivo;
- Captar clientes nuevos de la competencia;
- Cuando los clientes están agradecidos, satisfacción de dar una respuesta positiva;
- Ver el desarrollo del cliente y el mejoramiento de su nivel de vida;
- Sentirse parte de la institución, es una empresa agradable para trabajar;

- Satisfacción cuando el cliente de “uno” paga bien, se siente orgulloso porque uno siente que hace bien el trabajo y el respeto que uno gana entre los clientes para el trabajo es lindo;
- Satisfacción de servir como medio entre la institución y personas de escasos recursos, ayudar a resolver diferentes situaciones tanto en negocio y particular, y más cuando pagan bien. La gente le reciben con bastante aprecio a uno.

....¿y cuáles son los menos agradables?

- Cuando le tratan mal los clientes;
- La inseguridad que enfrentamos nosotros, trabajamos en barrios de delincuencia;
- Quisiéramos que la institución ayudara más, mandar cartas a los barrios etc. para que la gente conozca nuestro trabajo, coordinación con la policía, sobre todo en fechas especiales, en coordinación con otras instituciones;
- Carga laboral a veces muy pesada, por las metas;
- Viáticos no alcanzan.

¿Por qué se quedan trabajando en la institución?

- Por el trato, se siente como en familia, tomado en cuenta;
- Por el cariño que tenemos para la institución;
- Unión institucional;
- Sabemos que la institución nos apoya cuando lo necesitamos;
- Estabilidad laboral;
- Desde el punto de vista salarial estamos bastante bien, pero hay otras instituciones donde pagan mejor.

#### **SUGERENCIAS:**

- Deberían revisar la comisión para plazos de crédito cortos (1-3)
- Sugerencia: comisión diferenciada según plazo
- La competencia (Procrédit, FDL) si lo trabaja diferenciado
- Ampliar el plazo y monto sobre todo en crédito de ocasión
- El plazo de descanso tiene que ser mayor, para poder aplicar para el crédito preferencial, que sea un mes.

## 6. Resultados de los talleres con clientes y oficiales de crédito, FJN

Esta sección presenta informes detallados de los dos talleres realizados con los clientes de la Fundación, una en Estelí y otra en Boaco, y de un taller con oficiales de crédito.

### 6.1 Taller con clientes FJN – Boaco, 27 de octubre

Participantes: Seis mujeres y seis hombres. Con una experiencia en FJN entre tres y ocho años. Tipo de negocios: todo en el ámbito de comercio, tales como pulpería, costura, librería, venta de comida.

#### Tema 1. Satisfacción de clientes

Elemento	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Sugerencias / recomendaciones
Monto	La mayoría está de acuerdo con el monto que se solicita y que ha sido aprobado lo que se ha solicitado.	Algunos clientes que no tienen garantía no les dan lo que solicitan.	Que a los clientes que han cumplido con sus obligaciones se les haga un análisis y se les apruebe lo que ellos han solicitado independientemente de que tengan garantía suficiente para el monto que desean.
Intereses	No estamos de acuerdo.	Son excesivos. Comisiones demasiado altas. Que le bajen al seguro. Cobran intereses sobre intereses, sobre comisiones e intereses.	Que bajen las comisiones porque son muy altas. Que a los mejores clientes se les estimule e incentive días de gracia. Intereses bajos en el caso de plazos más largos.
Trámites y garantías	Son eficientes en trámites, pero en algunos casos en garantías no.	Algunas garantías no cubren los montos solicitados, montos pueden ser mayores con la garantía que ponen.	En trámites son eficientes. Que a los buenos clientes se les den lo que soliciten independientemente de su garantía.
Plazo del préstamo y políticas de pago / reembolso	Algunos estamos de acuerdo con los plazos y políticas de pago.	Algunos no les toman en cuenta los plazos solicitados.	El cliente debería ser quien pone el plazo y la forma de pago. Debería ser tomado en cuenta.
Servicio al cliente por el oficial y la institución / Información	Excelente. Buenos promotores.	Menos presión al cliente cuando le faltan algunos días de pago.	Hacer un estudio socioeconómico al cliente cuando se atrasa el pago.
Necesidad o demanda por otro tipo de servicios o productos financieros	Cuentas de ahorro. Financiamiento de equipos de trabajo, a precios módicos. Agencia de remesas de moneda extranjera. Becas para estudios de hijos de clientes.	Las tasas de interés son demasiado altas. <u>Ejemplo:</u> para los servicios que ahorita prestan.	Que estos otros servicios sean de estímulo para clientes muy buenos.
Otras observaciones	Capacitación. Organización. Buena atención de parte de los promotores.	Intereses: que sean más bajos, sin fines de lucro.	Capacitaciones. Días de gracia. Becas. Plazos más largos. Financiamiento de equipos que sean para los mejores clientes, y que sean a menos costos o gratis.

## Discusión plenaria sobre satisfacción de clientes

Monto: La mayoría está de acuerdo, recibieron el monto solicitado. Pero a algunos que no les valoraron la garantía no les han dado lo solicitado, o porque era por primera vez que solicitaron un crédito.

Cientes viejos: se debería aprobar monto solicitado independientemente de la garantía, conforme la capacidad de pago. Se requiere que los promotores hagan mejor análisis del negocio, para subir montos. Buenos clientes deben recibir lo solicitado de acuerdo con la factibilidad del negocio, no la garantía.

Bancos: si no tiene garantía no te prestan. Pero la Fundación debe valorar clientes calificados. Deberían promover clientes preferenciales: dar un mes de gracia, bajar intereses, quitar necesidad de un fiador, y plazos mayores.

Se reporta que hay posibilidad de préstamos inmediatos, ejemplo, alguien tenía préstamo de 10 mil C\$ a un plazo de 6 meses, y le prestaron 10 mil más.

Intereses: excesivos, sobre todo las comisiones, que son intereses sobre intereses. Por ejemplo, a uno le prestan 11,200, pero solo le dan 10,000. Inmediatamente quitan 1,200 por concepto de intereses, comisiones etc. Pero luego las comisiones se calculan sobre la base de 11,200, no sobre la base de 10,000. Pagan 2 veces intereses.

En los pagos o cuotas, está contemplado (en C\$):

▪ Principal	1000
▪ Interés corriente	30
▪ Interés moratorio	-
▪ Comisión	120
▪ Fondo Solidario	352
▪ Seguro	33
▪ Indexación de valor	5
TOTAL	1540

Se cobran comisiones sobre montos y comisiones, cobro doble, debería ser cobro solo sobre el monto. Mejores clientes: deben estimular con períodos de gracia, con una rebaja de la comisión, con cobros sobre saldos. Se bajaron los intereses, pero las comisiones no. FAMA es más barato. Si no fuera por el envío de remesas, las familias no pueden subsistir con todo lo que hay que pagar.

Trámites, son eficientes, son buenos promotores. Algunas garantías son valoradas muy bajas. (Ejemplo: una mantenedora de un año, que costó 6000, valoran en 2000; un televisor de un año que costó 3000, valoran en 1000). Hay que incentivar y motivar al cliente.

Plazos. En muchos préstamos, no dan el plazo solicitado, son rígidos en esto. No se deja evolucionar. Quién puede medir mejor la capacidad de pago: es el cliente. El conoce sus negocios y sus movimientos. Los plazos: también deben ir conforme el análisis del negocio del cliente, ser flexible con eso. Siempre mantienen clientes dentro del mismo esquema de préstamo. Con plazos más largos, el cliente se puede desarrollar mejor. Muchas veces, por la presión de pagar el préstamo, se vende barato las cosas con tal de reunir el dinero para el pago de la cuota, así uno sale perdiendo siempre, no permite el desarrollo. Sobre todo créditos a corto plazo 'son mortales' a veces.

Fondo solidario: considerarlo como un ahorro. El cliente que sale de la Fundación, deberían pagarle al menos el 50% del monto acumulado.

Servicio: buenos promotores, trámites rápidos, pero deberían evaluar mejor al cliente, hacer un estudio socioeconómico. Buenos promotores son flexibles. Por ejemplo: una vez uno tenía problemas para pagar el crédito, y lo que hizo el promotor fue hacer un préstamo a su esposa, y así podían salir.

Necesidad de otros productos. Cuentas de ahorro. Como en el banco, cuando tiene préstamo y cuenta de ahorro, te quitan del ahorro cuando no puedes pagar a tiempo una cuota. Boaco es apático a la organización. La Fundación debería apoyar en la organización, por ejemplo para la defensa al consumidor. Comprar en grande lotes de equipos o electrodomésticos, y negociar descuentos u obtenerlos a precio de mayoreo. Ahí salen ganado tres: quien vende, quien compra y la Fundación. Fundación si organiza seminarios y cursos, pero te quitan un porcentaje de los costos. Agencias de remesas hay, pero quitan 10% sobre el monto, ejemplo la Western Union.

Otro producto que quisieran: becas financiadas para el estudio de los hijos. Otra sugerencia: bajar tasas de interés y comisiones para buenos clientes, dar días de gracia en el pago del préstamo, obtener pequeños préstamos de emergencia sin intereses (gratis). Buenos clientes también deberían participar en rifas etc., capacitaciones laborales, para tecnificarse: ser más productivo o para mejorar la calidad del producto. Para tecnificar uno necesita ya cierto tamaño del mercado, sino no vale la pena invertir en equipos y máquinas. Tecnificar permite ahorrar tiempo y dinero y subir la producción.

Supuestamente la Fundación es sin fines de lucro, pero no es cierto. Es cierto que los clientes han crecido con ayuda de la Fundación, pero la Fundación también ha crecido con los clientes. Al analizar el impacto, se debería analizar también todo el trayecto y rastro de negocios fracasados, de gente que les ha quitado sus bienes, familias hundidas etc. Es otra cara de la moneda, también es impacto.

## Dinámica 2: Evaluación de cambios y empoderamiento

### Cambios en su negocio

ANTES	ACTUALMENTE
Nuestros negocios han venido creciendo lento pero con pasos seguros con los préstamos que nos ha facilitado la Fundación. Nuestro sistema de vida ha venido mejorando un poco lento. No existía capital para trabajar. Trabajaba con poco dinero y no fuerte porque tenía problemas para comprar mercadería. Si antes hubiéramos conocido el Banco hubiéramos comenzado con mejores ganancias y progreso más rápido.	Estamos mantenidos porque la carestía del país no nos permite salir adelante pero <u>sí</u> mantenemos los gastos necesarios del hogar.  Obstáculos: poca circulación de la moneda.

### Cambios a nivel personal

ANTES	ACTUALMENTE
Si hubiéramos conocido antes, estuviéramos más crecidos en nuestros negocios. Seguros pero con poco de atención en los gastos.	Hay más trabajo y estabilidad en el hogar. Más seguro y contento aunque poco pero seguro.

**Cambios en la familia**

ANTES	ACTUALMENTE
Con menos capacidad tanto en el negocio como familiar. Se toman decisiones más seguras porque antes carecíamos de recursos económicos y hoy tenemos un poco mejor estabilidad económica.	Claro que sí cambiado, trabajamos un poco más hay más ingresos. Tomamos decisiones un poco más desahogados. Ha causado un poco más armonía, más confianza.

**Discusión plenaria sobre cambios logrados y empoderamiento**

En el negocio. Antes una se sentía insegura, iba con vergüenza al mayorista, trabajaba con poco capital, prestaba más bien del mayorista. Ahora va con más desahogo al mayorista, con plata en la bolsa. Ya no depende del mayorista, sino 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 más ingresos. Uno ahora puede resolver los problemas de los hijos, por ejemplo comprarle zapatos cuando va para la escuela. Ahora uno puede dar mejores condiciones a los hijos. Uno también puede comprar ropa para salir, andar bien vestido. El crecimiento de la empresa permite que los hijos trabajen de la mano con uno, uno puede crear empleo y una oportunidad que aprende 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.

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. Uno adquiere experiencias, que le permiten no caer en dificultades. Otro obstáculo: TLC, entrarán muchos productos baratos, y es imposible competir. Por otro lado, uno necesita un mercado más grande, exportar, porque a nivel local el mercado es pequeño. Es demasiado rápido, no hay tiempo u oportunidad de tecnificarse. Y otro obstáculo es la política y la corrupción, que impide que los gobiernos trabajen bien.

Para madres solteras el crédito ha servido bastante para montar un negocio. Aquí hay muchas parejas donde el esposo perdió el trabajo asalariado (muchos con el Estado). Ahora la pareja trabaja, los dos trabajan en el negocio y se dividen el trabajo, uno trabaja interno (en la venta) otro trabaja externo (en aprovisionar el negocio, etc.). Logran triunfar entre los dos. Después cuando los hijos crecen, entran también en el negocio. Una persona ha trabajado 17 años en el Estado, pero desde que tiene el negocio gana el doble del salario que tenía antes.

Otros cambios: por medio del crédito han 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. Con un negocio propio uno es más responsable y libre, ya no hay esta dependencia del Estado o un salario y entrada fija, ahora uno es responsable para sobrevivir. Esto sí significa más trabajo. Antes uno tenía trabajo de 8 a 5, ahora hay que trabajar sin horario y los fines de semana.

## 6.2 Taller con clientes FJN – Estelí, 28 de octubre

Participantes: Ocho mujeres y un hombre: Todos con negocios en el rubro comercio tales como Venta de ropa, cosmética y pulperías. La experiencia con FJN oscila entre 2 y 3,5 años.

### Tema 1: Satisfacción de clientes

Elemento	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Sugerencias / recomendaciones
Monto	Algunos si les ha dado el monto solicitado. Al inicio de la Fundación era mejor el sistema de los préstamos. La atención a los clientes ha sido muy buena, los préstamos no los tardan, los entregan rápido.	A la mayoría no se les ha dado lo solicitado. La nueva política es que están solicitando que pongamos más garantía y los montos tal vez son más bajos. O quizás sea política de los nuevos promotores ya que la mayoría son nuevos.	Dar el monto solicitado cuando uno es buen cliente. Dar una buena explicación a los clientes por parte del promotor.
Intereses y comisiones	Los intereses son bajos porque han venido bajando, mientras los intereses bajan, las comisiones suben demasiado.	Sería bueno que las comisiones bajaran, ya que con el seguro que pagamos, sale muy alto el saldo a pagar.	Que bajen las comisiones. Que nos expliquen mejor qué pagamos (por ejemplo el seguro de vida).
Trámites y garantías	En los trámites: No tenemos problema ya que somos clientes viejos. En las garantías: sugerimos una explicación porqué están solicitando más.	- -	El problema es que no tenemos más garantías. Hay que basarse el buen cliente sobre todos los fundadores de esta Fundación.
Plazo del préstamo y políticas de pago / reembolso	No tenemos problemas.	Las cuotas son altas debido a la alta comisión y el Fondo Solidario.	Que sea más baja la comisión y el Fondo Solidario. Dependiendo del monto solicitado aumentan estos. Sería bueno que estos sean fijos para que no nos afecte mucho.
Servicio al cliente por el oficial y la institución / Información	Buena atención por el promotor y el resto de la institución.	Respecto a la información: No todos los promotores informan los beneficios para los clientes.	Sugerimos que siempre nos informen por escrito. Estimular a los buenos clientes para que no se vayan a otra Fundación o Financiera.
Necesidad o demanda por otro tipo de servicios o productos financieros	Préstamos personales sin seguro y sin comisión (montos pequeños) de emergencia.	No a todos los clientes se les ha informado de los nuevos préstamos que hay.	Que el promotor mantenga informados a sus clientes.

### Discusión plenaria sobre satisfacción de clientes

Monto: No ha habido problemas en algunos pero en otros casos sí. Algunas se les ha dado lo solicitado, otras no. Al inicio era mejor el sistema. Comisiones son muy altas, intereses son bajos. Comisiones altas han afacetado mucho la competencia. Los ingresos solo dan para pagar costos, ganancias ya no hay en el negocio para ampliar.

Excelente atención al cliente. Nuevas políticas de la Fundación: piden más garantías con montos más bajos. Quieren más garantía. Promotores son nuevos, puede ser que no es política de la Fundación sino cuestión de los promotores. Se sugiere dar el monto solicitado cuando las personas son buenos clientes. Dar buena explicación al cliente, ahora no hay explicaciones sobre sus políticas. Piden más garantía de lo que se presta. Si uno necesita 3000, hay que solicitar 3500, porque le quitan 500 para papeleo, abogado etc. Comisiones son altas. Ejemplo: alguien sacó un préstamo de 4300, le entregaron solo 3900 y tiene que pagar con comisiones y todo, 5600.

Otro ejemplo: alguien sacó préstamo de 10,000, monto entregado 7,823, pero paga 13,034.38.

Antes comisiones eran fijas, pero ahora depende del préstamo. Esto es algo que no se entiende, porque los costos por papeleo etc. son los mismos para un préstamo pequeño o grande. Intereses han venido bajando, pero comisiones suben demasiado. El Seguro en el Fondo Solidario no es recuperable. En caso de accidente etc., pagan al beneficiario, o sus familiares en caso de muerte. Se considera que el seguro es algo importante. Un ejemplo: de una persona se murió un familiar, la Fundación pagó inmediatamente 5000 C\$, y al cabo de algún tiempo, USD 2000 (del cual restaron el monto inicial de 5000 C\$). Esto independientemente si uno es cliente nuevo o viejo. Pero se quisiera saber más sobre esto, más información mediante charlas etc.

Trámites y garantías. Trámites no hay problema. Garantía: llegan y revisan. Pero se requiere de mayor explicación porque ahora se pide más garantía. Mejores clientes: no deben aplicar esto de mayores garantías. Los promotores leen todas las condiciones del préstamo, pero veloz, no tienen tiempo de explicar bien.

Plazos. No hay problema. Pero las cuotas son altas, debido a las comisiones. Debería existir un período de gracia. Nunca la Fundación organiza una reunión, para muchas es la primera vez que están reunidos como clientes. Hay rifas entre los mejores clientes, estos sí les invitan para reuniones para compartir experiencias y una cena. Pero no informan al cliente sobre estas rifas, uno por casualidad se da cuenta por un papel pegado en la sucursal. Los mejores clientes deben tener posibilidad de participar continuamente en rifas, por ejemplo electrodomésticos para navidad.

Comisión: que sea fija para que no afecte la cuota.

Otros productos. Préstamos personales, se requieren préstamos pequeños de emergencia libre de comisiones, etc. Pero no toda la clientela ha sido informada sobre nuevos tipos de préstamos. Deberían informar a la clientela por escrito. Que el promotor mantenga informada a la clientela. Contacto con clientes; 1-2 veces cada préstamo. Al inicio, con la solicitud, y cuando tiene 5-10 días de atraso con pago de cuotas llegan.

Consejo: que el pago de las cuotas no quede muy cerca del cierre del mes, porque ahí el promotor no tiene tiempo para visitas, y se puede incrementar la carga moratoria.

Las altas comisiones y aportes al Fondo Solidario son fuertes. Puede ser motivo de retirarse de la Fundación y buscar opciones más cómodas. Pero es algo que preocupa, porque uno se encariña con la Fundación. CONFIA: las políticas son mucho mejores.

**Dinámica 2: Análisis de cambios y empoderamiento****Cambios en su negocio**

ANTES	ACTUALMENTE
No tenía muchos productos para la venta Los intereses nos mataban eran muy altos en otras financieras Era muy pequeña la venta Mi empresa era muy poca ya que no tenía dinero para ampliarla Lo económico, falta de conocimiento y experiencias sobre negocios y se trabajaba con miedo No teníamos préstamos o financiamiento Con lo poco que obteníamos de ganancia a si íbamos comprando lo que necesitábamos Con créditos en las distribuidoras Con préstamos a los hermanos y amigos	Se agrandaron más nuestros negocios Se obtiene más clientela Mejoran las condiciones de su negocio Ahora con esta Fundación ninguna, ya que no he tenido obstáculos para resolver problemas de mi negocio A veces uno no se desarrolla por miedo a quedar mal con la Fundación Cuando queremos obtener un préstamo de inmediato lo solicitamos y obtenemos respuesta inmediata a las 24 horas

**Cambios a nivel personal**

ANTES	ACTUALMENTE
Ver las condiciones en que vivíamos, y cómo teníamos el negocio Nos sentíamos inútiles, incapaces de agrandar nuestro negocio y con temor de ir a una Fundación por lo pequeño que era nuestro negocio Nos sentíamos muy pobres ante los otros negocios grandes Nos sentíamos mal porque no teníamos como trabajar	Nos sentimos contentas(os) ya que obtenemos préstamos de inmediato y podemos resolver los problemas de nuestros negocios Estamos en constante actividad con respecto a nuestro negocio Viajar a otros lugares de compras y entregas También estamos en relaciones sociales conociendo lugares y amistades Nos sentimos alegres y contentos con nuestro negocio, ya que lo tenemos bien surtido gracias a los préstamos que nos proporciona la Fundación Vivimos mejor, con mejores condiciones de vida

**Cambios en la familia**

ANTES	AHORA
Nos veíamos con bastantes problemas económicos (tristes) No teníamos una solución para echar a andar un negocio, nos sentíamos desesperadas Eramos asalariadas Con lo poco que teníamos trabajábamos de cualquier forma Trabajábamos en sociedad, por no tener dinero para trabajar solo Abandono de nuestros hijos (migración) No teníamos apoyo de nadie, nos sentíamos solas (os)	Sí ha cambiado a consecuencia del crédito, ya tenemos más cuidado de nuestros hijos Conoce nuevas personas Integración de nuestras familias al negocio Mayor ingreso económico a nuestra familia Se les da responsabilidades a nuestros hijos para que obtengan conocimiento lo que es el negocio Autoridad ante el negocio No hemos tenido ningún conflicto, si no que más bien ha venido a fortalecer la unión familiar

**Discusión plenaria sobre cambios logrados y empoderamiento**

Cambio en la empresa. No tenían productos, antes los intereses les mataban, no había dinero, falta de experiencia, trabajaban con miedo, no tenían préstamos, tenían poca ganancia. Crédito tenían en la distribuidora, si no tomaban dinero prestado de hermanos o amigos.

Ahora: hay más clientela, mejores condiciones de negocio, ya no hay obstáculos. Préstamos lo sacan rápido, hay respuesta dentro de 24 horas. Pero a veces uno saca poco por miedo de quedar mal, uno va prestando debido a su capacidad y posibilidades.

Cambio en la familia. Antes: con problemas económicos y tristes, desmotivados y desesperados. Antes algunas eran asalariadas. Ahora ya no depende del salario. Antes uno trabajaba en sociedad, porque no tenía dinero. Se asociaban con dos más y así trabajaban. Antes: mucho abandono de hijos, porque migraban, dejaban solos y solas a sus hijos. Ahora esto ha cambiado, hay más cuidado de los hijos. Uno va conociendo nuevas personas y amistades. 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.

En lo personal. Antes se sentían inútiles, incapaces de aprender, trabajaban con temor. Se sentían pobres ante negocios grandes. Se sentían mal porque no podían trabajar. Ahora están contentos y contentas. Pueden resolver problemas del negocio. Hay más actividad, viajes, relaciones sociales, conociendo otros lugares y amistades. Ahora se sienten alegres y contentas con negocios mejor surtidos.

Una persona cuenta que gracias a un préstamo, pudo reconstruir y arreglar su casa, que fue arrasada por el río por el Mitch. Anduvo en muchas instituciones pero nadie quería ayudar, solo la Fundación. Agradece a la Fundación por eso.

Otra persona cuenta sobre el hecho de que su esposo lo mataron en El Salvador hace algunos meses. Rápidamente pudo arreglar un préstamo para viajar y traer el cuerpo, siempre ayudan bien en estos casos. Por muerte de la mamá y gastos, tuvo 10 días de atraso en el pago, pero hizo arreglo en el pago con la gerente, y más bien se disculparon por no saber que la mamá había fallecido, y después pudo sacar dos créditos más. Se siente bien con la Fundación. Se valora mucho el trato humano en la Fundación.

Una persona era asalariada en MIDINRA y en el Consejo Electoral. Con el salario no podía hacer lo que puede ahora, prosperó en montar un negocio.

Promotores hacen lo que deben hacer, ellos deben implementar la política de la Fundación. Pero se requiere más información, talleres para todos los clientes, y que sean portadores de novedades. Quieren más información por escrito.

### *6.3 Taller con oficiales de crédito FJN, 1 de noviembre*

Los talleres con los oficiales de crédito tenían como objetivo analizar sus percepciones sobre la institución en diferentes puntos de vista. Durante el taller se contó con la presencia de siete oficiales de crédito, una mujer y seis hombres con una experiencia que oscila entre uno y 10 años.

Agenda:

1. Participantes / presentación
  2. Factores de éxito / desafíos
  3. Clientes
  4. Comunicación interna y externa
-

---

## TEMA 1. Factores de éxito y desafíos FJN

### *Factores de éxito*

1. El personal que ha seleccionado la FJN es un factor de éxito. Se ha desenvuelto antes en el medio, como técnicos y oficiales de instituciones estatales (MARENA, INRA, MAG, MIDRINTA, BP, CSE etc.) y ONG y proyectos. Conocen muy bien la clientela y sus problemas, en el caso de algunos, desde antes de la constitución de la FJN. Contribuyó al crecimiento de la clientela. Grado de conocimiento sobre su situación y necesidades, gran radio de acción en todo el departamento. En Boaco hay otras microfinancieras, pero nadie conoce mejor la población como el personal de FJN. Gran parte de la cartera antes era cliente o beneficiario del MAGFOR, INRA, etc.
2. FJN trabaja con todos los segmentos y clases: pobres, medianos, grandes. Diversidad de productos atrae clientela. Incluyeron todo el sector comercial, que durante años no era atendido por la banca, a pesar de una gran demanda por financiamiento.
3. Relación cliente / promotor. Boaco es pequeño, los promotores conocen bien a sus clientes. Gran aceptación de los clientes de los promotores (también los conocen, es viceversa). Promotores conocen sus clientes, y adicionalmente hacen estudio de su negocio y consultan sobre su conducta con los vecinos, qué record tienen, etc.
4. El BP tenía como requisito: capacitación obligatoria, pero a la gente no le gustó mucho. FJN: no es obligatorio, pero ofrece cursos. Es otro factor.
5. El BND tenía crédito muy dirigido, prácticamente solo a la gran producción. Era además muy burocrático en sus trámites, y solo aceptaba garantías duras (escrituras sobre propiedades y terrenos). La FJN es mucho más flexible, acepta fiadores y garantía prendaria. Además, el micro-comercio es sujeto de crédito, que no lo era para el BND. Cuando entró FJN, era prácticamente un mercado virgen. Pero al entrar, respondieron a una demanda grande. BND: sólo crédito dirigido y montos grandes. Los mayores productores quebraron a la BND, porque la moral de pago de los pequeños generalmente es mucho mejor. Además, calcularon mal los préstamos.
6. FJN es de las pocas microfinancieras que financian ganadería. FAMA por ejemplo, no se mete con el sector agropecuario.
7. FJN tiene personal bien calificado. Están capacitados para atender rápido al cliente. En Boaco, la FJN es la microfinanciera más accesible para los microempresarios.

### *Desafíos*

1. Llegar a tener una cobertura nacional, crear más sucursales.
2. Diversificar los productos. Extender la cartera agropecuaria a la agricultura (no solo ganadería): granos básicos, hortalizas etc.; en Santa Lucía por ejemplo, el frijol y el tomate son cultivos comerciales importantes. Extender el crédito para vivienda: no solo para construcción y mejoras, sino también para compra de vivienda. Ofrecer facilidades de ahorro. Crédito para el comercio: ampliar crédito para la compra de equipos, por ejemplo refrigeradora (no solo para inventario o reabastecimiento de mercadería); plazos más largos y montos más grandes. En

Boaco hay un sector cafetalero: sería bueno ofrecer crédito para el mantenimiento de las plantaciones.

3. Los oficiales de crédito somos los pilares de la institución. Manejamos lo básico, pero queremos tecnificarnos y aprender más. Por ejemplo: capacitación sobre el cobro; relaciones con la clientela. En estos momentos, cada oficial tiene un cubículo de trabajo supuestamente diseñado para ubicar una computadora, pero solo tiene un equipo entre todos los oficiales que no sirve y que no tiene impresora.

4. Computación: manejan lo básico por autoaprendizaje. Quisieran cursos de computación. Sería bueno andar con palmtops en el campo con toda la información almacenada sobre los clientes. Muchos clientes están aburridos de tener que llenar siempre la misma información (nombre, edad, etc.) en las solicitudes de cada crédito. Esto podría incrementar productividad de los oficiales. Quisiéramos capacitación frecuente, cada seis meses. Hace tres años que ya no hay capacitación.

## **TEMA 2: Los clientes**

1. Mayor parte de la clientela: comercio, ahí hay de todo: pulperos, comerciantes ambulantes, ventas de ropa, queseros, taxistas, gente en el mercado que vende hortalizas, frutas, perecederos, etc.

2. Obstáculos de los clientes: en la agricultura hay muchos riesgos por las variaciones en el clima y por la inestabilidad de los precios en el mercado. INETER ya no puede predecir las lluvias casi. Insumos son muy caros; y los precios son bien bajos; aquí no pagan lo que vale el producto. Lo que falta es un seguro para la agricultura. Precios del café, incluso café orgánico, son bien bajos.

3. Muchas limitaciones tienen que ver con el diseño y requisitos del crédito. Para muchos ganaderos, los montos son bajos y plazos bien cortos. No logra desarrollar un proyecto rentable por falta de fondos o plazos. En el comercio, se da lo mismo cuando no tiene suficiente garantía prendaria.

4. La falta de legalización de propiedades afecta la capacidad de endeudamiento. La FJN tiene un departamento legal, para hacer escrituras, allí no está el problema. La inscripción de propiedades en el Registro tampoco es el problema (cuesta entre 200 C\$ y 600 C\$). El problema está en el impuesto sobre el inmueble de 4%. Para poder registrarte, tenés que ser solvente. Los precios van de 2500 a 5000 C\$ la manzana, un 4% impuesto significa entre 100 C\$ y 200 C\$ por Mz; y te cobran impuestos atrasados, sobre todos los años que no pagaste. A veces se llega a un acuerdo, pero el impuesto atrasado puede ascender a decenas de miles de C\$. Por los impuestos, la gente prefiere arreglos informales. Cartas de compra/venta, pero sin registro y pagar impuestos. Por ejemplo carros prefieren circularlos a nombre de la persona que lo vendió, para no pagar demasiado impuesto.

5. Situación económica: otra limitante. Hay negocios que fracasan, gente que migra a Costa Rica. No hay trabajo, no hay mucha demanda, no hay estabilidad en el trabajo. Mañana puede perder tu trabajo o tu negocio puede ir para abajo. Muchos no pueden pagar todos los requisitos legales. El TLC puede significar un peligro. La mayoría de productos como queso termina en mercados informales (el Ivan Montenegro). En mercados más exigentes (supermercados a través de PARMALAT) también se vende, pero PARMALAT paga muy barato (C\$ 3 el litro).

También hay acopiadora en Camoapa, que logra pasteurizar leche y colocar su producto. Hay mucha fidelidad de productores con la cooperativa, pero los ingresos no son muchos.

6. Préstamos para inversiones serias no hay. Por ejemplo: implementos agrícolas, mantenedoras de enfriamiento de leche, para mejoramiento de pastos, picadoras de pasto, etc. En otras palabras, para bienes de capital, inversiones a largo plazo, préstamos integrales de montos más altos.

7. Problemas personales influyen también. Robos, muertes, enfermedades, mal manejo de los préstamos y garantías. Muchas veces hay doble prenda, por ejemplo, de bienes que compran a crédito en la Curaçao, o cuando consiguen diferentes créditos con diferentes instituciones. Una Central de riesgos no funciona aquí; al menos no tenemos acceso a información del cliente si maneja créditos con otras instituciones. A veces se sabe por casualidad, a través de promotores de FAMA por ejemplo: intercambiamos información, nos llamamos. A veces encontramos promotores de diferentes instituciones casi haciendo fila con el mismo cliente.

8. Aspecto positivo: clientes son fieles. Hay clientes que logran mejorar su nivel de vida, con el crédito sus negocios se mantienen estables y hay un poco más de ingresos. Se nota que les va mejor cuando compran propiedades.

### **TEMA 3. Comunicación interna y externa**

1. Hay varias formas de comunicación: el cliente puede llegar a la oficina, y allí lo reportan al oficial correspondiente. Hay también el mecanismo de clientes-promotores, son los mejores clientes que se les solicita traer otros clientes y hacer un trabajo de promoción. Y está el mecanismo de promoción directa, visitando negocios, productores, etc. Todo lo hace el oficial: promover el crédito, canalizar la solicitud, otorgar el crédito, y garantizar la recuperación del crédito. En FAMA, hay gestores de cobro, lo cual parece una buena idea.

2. Comunicación con la gerencia. Diariamente a las 8 de la mañana, hay reunión del Comité de Crédito. Espontáneamente, hay espacio para hacer comentarios de clientes, recomendaciones, observaciones etc. Se puede decir todo, pero luego queda a la Junta Directiva y la gerencia si realmente hacen algo con esta información. No hay reuniones o espacios sistemáticos para hablar a profundidad estos asuntos, quejas de clientes, etc. La fidelidad del cliente se basa en la relación con el promotor, y la rapidez de los trámites. Pero hay quejas sobre costos, montos, plazos, etc. Generalmente, se informa bien al cliente. Por ejemplo, sobre los mecanismos del Fondo Solidario, se firma un contrato, que estipula por ejemplo: que no tiene derecho al Fondo si es moroso, que el monto a desembolsar por el Fondo va conforme al monto pagado al Fondo etc. (Alguien que apenas tiene un crédito, no puede tener derecho a montos muy grandes).

3. Incentivos: se determinan por una tabla que toma en cuenta cinco parámetros: (1) Mora (techo máximo de 3% mora sobre 30 días); (2) número de clientes (3) retención de clientes (4) tamaño (saldo) de la cartera y (5) crédito promedio. Mediante los incentivos, uno puede ganar el doble del salario básico. El criterio de la mora tiene un peso de 40%, pero recientemente la FJN estipuló que si el promotor no cumple con el parámetro de una mora < de 3% (30 días), se reduce a la mitad los incentivos por concepto de otros parámetros. El segundo criterio más importante es la retención del cliente (30% del incentivo). Los incentivos influyen en las recomendaciones de los promotores; es todo un juego donde deben hacer un balance entre uno y otro incentivo (montos altos son favorables, pero riesgosos por lo de la mora, etc.).

4. Aspectos agradables y menos agradables. El año pasado, subieron los salarios a promotores. El pago mínimo básico ahora es C\$ 2500. Pero deberían tomar en cuenta como base, el costo de la canasta básica de C\$ 5200. Segundo, dolarizar los salarios, el salario de ahora no vale lo mismo que el salario del mes pasado por la inflación etc. Debería revisarse cada 3 meses para mantener el valor. 'Nosotros somos los que generamos las ganancias de la Fundación'. La inestabilidad del incentivo es otro punto negativo. La medida reciente de bajar todos los incentivos a la mitad si no cumple con el incentivo de la mora, se percibe como arbitrario; no está en contratos laborales, y afecta la motivación. Hay inconformidad con las vacaciones: FJN arregla días libres como quieren, ha habido días de vacaciones que no lo querían pagar (hay 15 días, de los cuales 8 de descanso y 7 días pagados).

5. Otro aspecto desagradable: Cobro judicial. Hay clientes A, B, C, D, E. Clientes E son los que les cobró judicialmente, definitivamente están excluidos de la FJN. Es desagradable cobrar judicialmente, reciben hasta amenazas. FAMA tiene gestores de cobro.

6. Incentivos: todos deben ganar (hasta secretaria y guardas); pero otros no están de acuerdo; debería limitarse a los promotores (sino se diluye o se corta a los promotores). En FAMA dan como incentivo, un viático corrido, sería bueno aplicarlo en FJN.

7. Vehículo: cada promotor tiene moto, el promotor toma préstamo con intereses con FJN para pagarlo poco a poco. FJN da un monto por mes para mantenimiento y combustible, pero no toma en cuenta el alza en el combustible.

8. Formalmente los promotores no están autorizados para recibir cuotas de pago de los clientes, ellos deberían llegar a depositar en la oficina en Boaco. Pero a veces no hay otra opción, sobre todo cuando están a punto de caer en mora. En tal caso, el promotor recibe la plata en efectivo y lo deposita. Pero si lo pierde o se lo roban, no hay nada que los respalde. Promotores que trabajan fuera de Boaco a veces andan con miles de Córdobas en efectivo en la bolsa.

9. Promotores quisieran becas para estudiar, y quisieran que la FJN aproveche el 2% que pagan a INATEC como cotización. La misma FJN tiene un Centro de Desarrollo Empresarial, un laboratorio de computación etc., pero para clientes. Porqué no aprovechar todo eso para el personal y hacer un plan de capacitación, beneficiando así al promotor, al cliente, a la misma Fundación y aprovechando el Centro.

## 7. Necesidades Básicas Insatisfechas

Los siguientes cuadros presentan los detalles de la comparación de los indicadores involucrados en la medición de las necesidades básicas insatisfechas. Detalle de la comparación de los datos de la encuesta de la Medición del Nivel de Vida realizado por el Banco mundial en el 2001 y la base de datos del presente estudio.

<b>Managua (FAMA)</b>	<b>No- cliente (N=126)</b>	<b>Cliente establecido (N=126)</b>	<b>Cliente incipiente (N=126)</b>	<b>WB (N=253)</b>
Personas que viven en el hogar (N°)	4,82	4,98	4,63	4,90
Personas económicamente activas en el hogar (N°)	2,56	2,63	2,43	1,99
Dependencia económica	2,04	2,02	2,20	2,91
Mujer jefe de hogar (%)	37	48	45	38
Edad de Jefe del hogar	46,61	49,09	41,11	46,72
NBI: Educación Jefe: ¿Primaria completa? (%)	37	34	22	16
NBI: Piso de tierra inadecuado (%)	17	9	15	25
NBI: Pared de ripio, taquezal, paja o cañazo inadecuado (%)	1	0	2	3
Numero de personas/dormitorios	2,80	2,58	2,25	3,32
NBI: Acceso a agua inadecuado (%)	2	0	2	5
NBI: Servicio higiénico inadecuado (%)	2	0	1	2
NBI: Total personas/PEA mayor a 2 (%)	54	52	62	68
NBI 4 personas por dormitorio inadecuado (%)	6	3	2	34
NBI: Escolaridad infantil insatisfecho (%)	2	4	7	5
<b>Total de Necesidad Básicas Insatisfechas (promedio)</b>	<b>1,22</b>	<b>1,02</b>	<b>1,12</b>	<b>1,60</b>

<b>Esteli (FJN)</b>	<b>No- cliente (N=37)</b>	<b>Cliente establecido (N=37)</b>	<b>Cliente incipiente (N=37)</b>	<b>WB (N=210)</b>
Personas que viven en el hogar (N°)	4,41	4,74	4,84	5,30
Personas económicamente activas en el hogar	2,24	2,47	2,32	2,17
Dependencia económica	2,09	2,05	2,35	2,90
Mujer jefe de hogar (%)	51	37	47	26
Edad de Jefe del hogar	45,49	46,79	42,13	46,81
NBI: Educación Jefe: ¿Primaria completa? (%)	49	50	32	38
NBI: Piso de tierra inadecuado (%)	38	34	39	58
NBI: Pared de ripio, taquezal, paja o cañazo inadecuado (%)	3	0	0	1
Numero de personas/dormitorios	2,72	2,88	2,11	3,77
NBI: Acceso a agua inadecuado (%)	0	0	0	11
NBI: Servicio higiénico inadecuado (%)	0	0	0	10
NBI: Total personas/PEA mayor a 2 (%)	49	58	63	69
NBI 4 personas por dormitorio inadecuado (%)	5	5	5	42
NBI: Escolaridad infantil insatisfecho (%)	3	5	5	10
<b>Total de Necesidad Básicas Insatisfechas (promedio)</b>	<b>1,46</b>	<b>1,53</b>	<b>1,45</b>	<b>2,39</b>

<b>Boaco (FJN)</b>	<b>No- cliente (N=39)</b>	<b>Cliente establecido (N=37)</b>	<b>Cliente incipiente (N=37)</b>	<b>WB (N=181)</b>
Personas que viven en el hogar (N°)	4,97	4,84	4,84	5,41
Personas económicamente activas en el hogar (N°)	2,44	2,27	2,30	2,30
Dependencia económica	2,03	2,34	2,33	2,81
Mujer jefe de hogar (%)	41	38	38	23
Edad de Jefe del hogar	52	50	42	48
NBI: Educación Jefe: ¿Primaria completa? (%)	54	27	35	43
NBI: Piso de tierra inadecuado (%)	31	5	16	72
NBI: Pared de ripio, taquezal, paja o cañazo inadecuado (%)	3	0	0	3
Numero de personas/dormitorios	2,58	2,81	2,73	3,76
NBI: Acceso a agua inadecuado (%)	10	3	8	28
NBI: Servicio higiénico inadecuado (%)	8	0	3	29
NBI: Total personas/PEA mayor a 2 (%)	54	65	68	68
NBI 4 personas por dormitorio inadecuado (%)	5	3	8	44
NBI: Escolaridad infantil insatisfecho (%)	3	5	3	13
<b>Total de Necesidad Básicas Insatisfechas (promedio)</b>	<b>1,67</b>	<b>1,08</b>	<b>1,41</b>	<b>2,99</b>

## 8. Comparación promedios: clientes nuevos y establecidos

Estos cuadros forman la base para la construcción de los modelos de regresión presentados en la sección 7.4

Cuadro 8-1. La comparación de medios de los clientes incipientes y los clientes establecidos de FAMA (las variables significativas solamente)									
	FAMA total			Managua			Tipitapa		
	Cientes establ	Cientes incip	Sig	Cientes establ	Cientes incip	Sig	Cientes establ	Cientes incip	Sig
Nº	126	126		84	84		42	42	
<b>La familia</b>									
Edad jefe (años)	49.09	41.11	***	49.55	41.00	***	48.17	41.33	***
Educación jefe inadecuado (%)	34.13	22.22	**	33.33	19.05	**			
Educación promedio adultos (años)	7.88	8.63	*	2.71	2.46	***			
Dependencia económica cumple NBI (%)	51.59	61.90	*						
Adultos (Nº)				3.46	3.02	*			
Familiares total (Nº)				5.15	4.48	**			
<b>Migración</b>									
Valor total de las remesas recibidas (Córdobas)							5213.10	1760.71	**
Alimentación									
Días con carne de cerdo en almuerzo	0.44	0.29	*						
Días sin carne o pollo en almuerzo							2.07	2.81	*
<b>La vivienda</b>									
Inodoro conectado (%)	59.52	47.62	*						
Teléfono domiciliario (%)	43.65	28.57	**	55.95	38.10	**			
Distancia al centro de salud (Km.)	0.81	1.05	**	0.93	1.25	**			
Distancia a la escuela (Km.)							0.32	0.25	*
Personas por cuarto (Nº)							1.45	1.72	*
<b>Los bienes</b>									
Cantidad de televisiones colores	1.32	1.12	**						
Cantidad de vehículos	0.40	0.24	*						
Cantidad de cocinas	0.98	0.86	**				0.88	0.67	**
Cantidad de VHS/DVD's	0.29	0.15	**				0.38	0.12	**
Cantidad de tostadoras							0.33	0.07	***
Cantidad de arroceras							0.29	0.02	***
Cantidad de radios				0.36	0.23	*			
<b>Los negocios</b>									
Calidad del manejo de la empresa (0-6)	3.65	3.58	**						
Los ingresos									
Ingresos: Aumento en últimos 12 meses (%)	12.70	25.40	*						
<b>Los ahorros y créditos</b>									
Monto total de los préstamos (Córdobas)	19180.16	5962.70	***	19184.52	6903.57	***	19171.43	4080.95	***
Mejoras en casa y hogar: últimos 5 años (%)	0.86	0.75	*	86.00	74.00	*			
Ahorros: aumento en los últimos 12 meses (%)	7.14	14.29	*	9.52	26.19	***			
Alguien del hogar ahorra (%)				34.52	47.62	*			
<b>Índice de pobreza</b>									
Índice de pobreza							0.04	-0.31	*

\*\*\* significativo en el 0.01 plano, \*\* significativo en el 0.05 plano, \* significativo en el 0.10 plano.

Cuadro 8-2. La comparación de medios para los clientes incipientes y los clientes establecidos de FJN (las variables significativas solamente)									
	FJN total			Esteli			Boaco		
	Cientes estab	Cientes incip	Sig	Cientes estab	Cientes incip	Sig	Cientes estab	Cientes incip	Sig
Nº	75	75		38	38		37	37	
<b>La familia</b>									
Edad jefe (años)	48.31	42.27	***				49.86	42.41	**
Educación promedio adultos (años)				6.42	7.76	*			
<b>Organización</b>									
Participan en organización (%)	29.00	15.00	**						
<b>Alimentación</b>									
Días con pollo en almuerzo (Nº)	2.36	1.88	*						
<b>La vivienda</b>									
Vivienda es propia (%)	88.00	73.33	**	44.74	23.68	*	89.19	64.86	**
Vivienda propia es comprada (%)	45.33	20.00	***				45.95	16.22	***
Cantidad de cuartos en el hogar	3.69	3.07	***						
Distancia al mercado (Km.)	6.47	3.75	*	6.37	2.01	**			
Tiempo al centro de salud (minutos)				14.24	10.63	*			
Teléfono domiciliario (%)							48.65	27.03	**
Personas por cuarto (Nº)							1.26	1.88	**
Cuartos que dispone el hogar (Nº)							4.22	3.14	***
<b>Los bienes</b>									
Cantidad de licuadoras	0.71	0.56	*				0.86	0.59	**
Cantidad de hornos microondas	0.21	0.05	***						
Valor de caballos y mulas (Córdobas)	146.22	26.67	*						
Cantidad de televisiones B/N				0.24	0.08	*			
Cantidad de equipos de sonidos				0.29	0.55	**	0.73	0.43	***
Cantidad de planchas maquinas de moler							0.14	0.03	*
Cantidad de hornos microondas							0.30	0.05	***
<b>Los ingresos</b>									
Ingresos disminuyeron: últimos 12 meses (%)							29.73	13.51	*
<b>Los ahorros y créditos</b>									
Tiene seguro público o privado (%)	32.00	19.00	**				35.00	16.00	*
Conocimiento técnico mejoró: últimos 5 años (%)	92.00	83.00	*						
Mejoras en casa y hogar: últimos 5 años (%)	89.00	73.00	**				89.00	70.00	**
Mejora en educación de hijos: últimos 5 años (%)							86.00	68.00	*
Ahorros disminuyeron: últimos 12 meses (%)	0.09	0.03	*				8.11	0.00	*
Monto total de los préstamos (Córdobas)				10206.58	5123.68	***			
<b>Índice de pobreza</b>									
Índice de pobreza							0.39	-0.03	*

\*\*\* significativo en el 0.01 plano, \*\*significativo en el 0.05 plano, \*significativo en el 0.10 plano.

<b>Cuadro 8-3. Probit dependiente es cliente*</b>		
	Coefficient	Sig
Constante	9.021	.927
<b>Demografía</b>		
Personas por habitación adecuado NBI	-2.002	.013
Valor de bienes en el hogar por persona	0.000	.021
<b>Ingresos y empresa</b>		
Acceso a \$400	-1.497	.001
Han realizado actividad empresarial propia	-20.006	.841
Cantidad de cambios en la empresa	0.283	.011
<b>Crédito y ahorra</b>		
Ha recibido un préstamo	13.309	.381
Log 10 de ingreso total	-1.272	.002
Actividad económica principal es comercio	-1.217	.043
Cox & Snell R-square	0.546	

\*0= no cliente, 1= cliente

<b>Cuadro 8-4: Probit dependiente es cliente</b>		
	Coefficient	Sig
Constante	-12.536	.756
<b>Demografía y alimentación</b>		
Servicio higiénico inadecuado	-5.091	.073
Valor de bienes de la casa	.000	.044
Cantidad de días sin carne o pescado en almuerzo	-1.055	.001
<b>Ingresos y empresa</b>		
Acceso a \$400	-3.560	.000
<b>Crédito y ahorra</b>		
Ha recibido un préstamo	20.433	.613
Cox & Snell R-square	0.643	

\*0= no cliente, 1= cliente

### 9. Mapa de Nicaragua



## 10. Glosario

**Alcance.** Se refiere al grupo meta al que llegan los servicios financieros, y sus características (pobres, no pobres, mujeres, hombres, habitantes urbanos, habitantes rurales, etc.). Se expresa en los términos cualitativos que se definan.

**Capital humano.** Conocimientos, habilidades técnicas, experiencias adquiridas, nivel de preparación académica o escolaridad, estado de salud y bienestar, cualidades de liderazgo y otros atributos personales que pueden ser movilizados en función de estrategias para el mejoramiento del nivel de vida.

**Capital social.** Redes familiares y comunales, relaciones de amistad y confianza, contactos, membresía de asociaciones, fortaleza de la cohesión y organización social local, pertenencia a ciertos grupos, relaciones de compadrazgo o padrino. O sea, relaciones sociales que pueden ser movilizados en función de las estrategias familiares, o que son de importancia para el ascenso o movilidad social individual o familiar.

**Cobertura.** Se refiere a la extensión con la cual llegan los servicios financieros, en términos numéricos o porcentuales de determinado grupo meta, o en términos geográficos.

**Impacto.** Se refiere a cambios duraderos provocados entre la clientela -entre otros- por el efecto del uso de los servicios financieros. El impacto puede tener múltiples dimensiones, y expresarse en los ámbitos de la empresa, de la familia, y en los ámbitos sociales y personales (capital social, capital humano).

**Profundidad.** Se refiere al *grado* de alcance de los servicios financieros, dentro de determinados grupos meta, en términos relativos (por ejemplo en porcentajes). También se refiere a los efectos y cambios duraderos (impacto) de los servicios financieros en una relación prolongada de la clientela con una IMF.

**Rendimiento de la Cartera.** El rendimiento de la cartera cuantifica los montos que la IMF *realmente* recibió de sus clientes por el pago de intereses en efectivo durante el período (independientemente de la tasa nominal; incluye comisiones etc.). Una comparación entre el rendimiento de la cartera y la tasa efectiva de crédito promedio brinda una indicación de la eficiencia institucional para cobrar a sus clientes. También brinda una perspectiva general sobre la calidad de la cartera puesto que la mayoría de las IMF contabiliza por el método de efectivo y el rendimiento de las carteras no incluye los ingresos devengados que los préstamos morosos podrían haber generado pero que finalmente no lo hicieron. El rendimiento de la cartera de créditos se calcula dividiendo el total de los ingresos financieros por colocaciones en efectivo (*todos* los ingresos generados por la cartera de créditos, excluyendo los intereses devengados (o sea, intereses aún por cobrar)) por la cartera bruta promedio del período. (MicroRate / BID, 2003).

**Retorno sobre Activos.** El Retorno sobre Activos (RsA) se calcula dividiendo la utilidad neta (después de descontado el pago de impuestos y excluyendo cualquier subvención o donaciones) por los activos promedio del período. El Retorno sobre Activos (RsA) es una medida global de rentabilidad que refleja tanto el margen de utilidad como la eficiencia de la institución. En pocas palabras, mide cuán bien la institución utiliza todos sus activos. (MicroRate / BID, 2003).

**Sostenibilidad.** Se refiere al grado de autosuficiencia financiera y madurez institucional de una IMF; que permitan mantenerse de manera duradera en un entorno competitivo de relaciones de mercado.

**Tecnología crediticia.** Considera todo el rango de actividades que debe llevar a cabo una IMF en sus operaciones financieras y que guardan relación con la selección de los prestatarios, la determinación del tamaño del microcrédito, la periodicidad de las cuotas y plazos de reembolso, así como la manera en que se garantizan las operaciones, cómo se monitorean y cómo se recuperan o cobran.