



Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
Apartado 2032-2050, San José, Costa Rica  
Tel: (506) 2241990 Fax: (506) 2830719  
Correo Electrónico: [fundacion@cdr.or.cr](mailto:fundacion@cdr.or.cr)  
Página Web: [www.cdr.or.cr](http://www.cdr.or.cr)

---

## Evaluación del Fondo de Micro-Crédito España-BCIE Informe Regional Consolidado

Michelle Deugd  
Alexandra Tuinstra  
Iris Villalobos  
Hans Nusselder  
Arie Sanders  
Edino Tello Galiatti

San José, Abril 2007

**Este estudio también fue elaborado con los aportes de:**

Grace Morrison

Lilian Morazán

Paola Pizzati

Angélica Ramírez

## INDICE

1. Resumen ejecutivo .....	5
1.1 Datos generales de la evaluación.....	5
1.2 Principales Resultados .....	6
1.3 Lecciones aprendidas y Recomendaciones .....	9
2. Introducción .....	14
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Propósito y metodología .....	16
2.3 Alcance y limitaciones del estudio .....	18
2.4 Contexto .....	19
3. Descripción de los tres niveles de análisis .....	20
3.1 Descripción del Programa .....	20
3.2 Las intermediarias microfinancieras .....	21
3.3 Descripción de los clientes .....	29
4. Evaluación .....	33
4.1 Pertinencia.....	33
4.2 Eficacia .....	34
4.2.1 Alcance .....	34
4.2.2 Impacto .....	39
4.2.3 Satisfacción .....	52
4.3 Eficiencia .....	55
4.4 Sostenibilidad y rentabilidad.....	56
4.5 Desempeño del programa en los tres niveles .....	60
4.5.1 Desempeño del BCIE .....	60
4.5.2 Desempeño de las intermediarias microfinancieras .....	66
4.5.3 Desempeño de los clientes.....	73
4.6 Desarrollo Institucional en el contexto del programa.....	79
4.6.1 Desarrollo Institucional del BCIE .....	79
4.6.2 Desarrollo Institucional de las intermediarias microfinancieras .....	81
5. ¿El “triángulo” crítico de las microfinanzas?.....	89
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	92

## Anexos

Anexo 1. Términos de Referencia .....	99
Anexo 2. Bibliografía.....	113
Anexo 3. Datos Descriptivos.....	115
Anexo 4: Cálculo de índice de pobreza .....	118
Anexo 5 Formulario de Informe de Liquidación FCM .....	119
Anexo 6: Formulario de Informe de Liquidación UMIPYME .....	121
Anexo 7: Descripción de ajustes para indicadores desempeño financiero .....	125
Anexo 8. Desempeño al nivel de las empresas, detalle estadística, Prueba-T .....	1266

## Índice de abreviaciones

ACORDE	Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AID	Agencia estadounidense para el Desarrollo Internacional
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CAM	Centro de Apoyo a la Microempresa
CDR	Centro de Estudios para el Desarrollo Rural
COOCIQUE	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada
Covelo	Grupo Microfinanciero Covelo (Fundación Jose María Covelo)
FAFIDESS	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social
FMC	Fondo para la Concesión de Microcréditos
FEDECREDITO	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica
ICDF	Fondo Internacional para la Cooperación al Desarrollo
IMF	Institución(es) de Microfinanzas
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
ODEF	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino
ONG	Organización No-gubernamental
OPD	Organización Privada de Desarrollo
OPDF	Organización Privada de Desarrollo Financiero
PROMYPE	Programa de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa Centroamericana
REDCAMIF	Red Centroamericana de Microfinanzas
SECIPI	Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras (Costa Rica)
UGO	Unidad de Gestión Operativa (BCIE)
UMIPYME	Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (BCIE)

# 1. Resumen ejecutivo

## 1.1 Datos generales de la evaluación

La presente evaluación analiza el desarrollo y desempeño del Programa de Microcréditos España - Banco Centroamericano de Integración Económica (PME – BCIE), con el fin de identificar aprendizajes y proveer recomendaciones para el mejoramiento de la efectividad de los fondos gestionados a través del Programa.

El objetivo explícito del Programa es “fomentar la oferta de servicios financieros a la microempresa centroamericana y apoyar la incorporación al sistema regulado de las instituciones no supervisadas que operan en la actualidad atendiendo al sector”. La tarea principal es “consolidar y garantizar a largo plazo la oferta de servicios financieros a la microempresa centroamericana, apoyando la mejora en la capacidad de gestión y eficiencia operativa de las instituciones especializadas en desarrollar estos servicios, de forma que la autosuficiencia financiera esté plenamente asegurada”<sup>1</sup>

Formalmente contratado entre el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España desde el año 2000, el Programa forma parte del Fondo para la Concesión de Microcréditos (FCM cuya cobertura es global). En Centroamérica canaliza USD 26 millones a través del BCIE, otorgados a 37 instituciones microfinancieras en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

La relevancia de este estudio se fundamenta en dos consideraciones. En primer lugar, el origen y la trayectoria del Programa tienen características particulares ya que para el BCIE la inserción de un fondo para microcréditos era una oportunidad sin precedentes. El modelo de intermediación de varios pisos, combinado con el carácter internacional del fondo, e inicialmente conformado para dar respuesta a los desastres ocasionados por el Huracán Mitch, lo hacían único en su contexto.

En segundo lugar, las conclusiones y lecciones aprendidas que se pueden extraer de este estudio tienen implicaciones no sólo para el Programa, pero para múltiples actores en el sector microfinanciero. El Programa propone un modelo que reduce la distancia entre los recursos y su cliente final. Ha afectado el posicionamiento de las instituciones microfinancieras en el mercado de oferentes de recursos, ha sido propicio para la creación de nuevos vínculos entre actores en el sector, y—gracias a su amplia cobertura—tiene el potencial de generar una riqueza de información sobre la efectividad de las microfinanzas como herramienta para el alivio de pobreza, potencial que se aprovecha a través de este estudio.

El estudio incorpora los tres niveles en que opera el Programa: la intermediación a nivel del BCIE, la intermediación por parte de las instituciones microfinancieras de primer piso, y los clientes finales del microcrédito. En cada parte del conjunto de actores se consideran aspectos de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad en el flujo de los recursos.

La integración de tres niveles de análisis en el estudio permite entender los diferentes elementos sobre los cuales descansa el éxito de las microfinanzas como herramienta para el alivio de pobreza. Estos elementos son el alcance, el grado de impacto en los clientes, y la sostenibilidad financiera de los entes intermediarios. En el presente caso, la relación

---

<sup>1</sup>UMIPYME (2005) Informe de valoración. Programa de Microcréditos España-BCIE. Marzo 2000-Octubre 2004.

entre el BCIE y las intermediarias financieras juega un papel en la sostenibilidad financiera de las instituciones. Las políticas internas de las mismas y su interacción con factores externos determina el grado de profundidad de alcance que logra en el mercado, y la adecuación del producto financiero influye en el impacto del crédito en el grupo meta.

### *Los clientes*

A nivel de los clientes se evalúa su desempeño y satisfacción, y el impacto y el alcance del fondo. Se aplican las metodologías de CGAP y SEEP-AIMS, basadas en comparaciones entre grupos, lo que permite analizar el impacto en la ausencia de una comparación a través del tiempo. El impacto se determina por medio de una comparación entre los clientes más recientes y los clientes establecidos. Esto minimiza la probabilidad de que diferencias entre ellos se puedan atribuir a factores externos inherentes al perfil socio-económico de la persona. La profundidad de alcance se mide comparando los clientes con los no clientes, ya que precisamente el perfil socio-económico es un factor trascendental para describir a quienes llega la organización. Este trabajo se llevó a cabo por medio de una encuesta en la cual participaron 1007 informantes, alrededor de 330 por grupo (clientes establecidos, clientes nuevos, no clientes). Las encuestas se complementaron con talleres participativos con los clientes.

### *Las instituciones microfinancieras*

La evaluación del desempeño y desarrollo de las microfinancieras se realizó por medio de entrevistas semi-estructuradas con miembros del personal, y la exploración detenida de los indicadores básicos de las instituciones, proporcionados por el BCIE y respaldados por documentación de las instituciones mismas. Los indicadores se contextualizan a través de comparaciones con los promedios del sector microfinanciero en la región y los factores exógenos que inciden en el desempeño de las instituciones. Incluyen escala, volumen de operaciones, composición de cartera por género y metodología, sectores financiados, composición de pasivos, eficiencia, autosuficiencia financiera, y rentabilidad.

Se incorpora un análisis no-financiero de los procesos internos de comunicación y toma de decisiones para señalar la capacidad de adaptación a la demanda del mercado. También se caracteriza la relación de las intermediarias con el BCIE, y como éstas perciben los servicios recibidos y los costos de intermediación del fondo.

### *El BCIE*

El desempeño del BCIE respecto al programa se revisó a través de entrevistas con los funcionarios involucrados en su manejo en los cuatro países, y en la oficina central de la UMIPYME. También se consultó la documentación de los marcos de contratación y procedimientos dentro de los cuales se manejan el Programa. Las visitas y la documentación aclararon la evolución del Programa desde su inicio, las experiencias adquirida, y los principales logros y desafíos percibidos. Todo esto le permitió al equipo consultor identificar el conocimiento desarrollado, y las principales necesidades de fortalecimiento para maximizar la efectividad del Fondo.

## 1.2 Principales Resultados

En breve, los objetivos principales del Fondo se están cumpliendo en grandes rasgos, y pueden llegar a cumplirse en mayor medida aun. Se está logrando acercarse a los objetivos dadas las condiciones favorables mencionadas en el presente documento, tanto

las dependientes del entorno, como las que son resultado de estrategias de los entes administrativos del Fondo, desde el ente de segundo piso, hasta las IMF de primer piso y los clientes finales. En las conclusiones se destacan aquellas condiciones que se pueden influir a través de los actores participantes en el Programa.

Se destacan ciertos resultados para cada dimensión evaluada, a nivel del BCIE, de IMF, y de los clientes finales de las IMF. Los principales resultados del estudio de los clientes finales se pueden resumir de la siguiente forma:

#### *Alcance*

- El 62% del fondo llega a clientes que son pobres o medianamente pobres en su contexto. Las instituciones de El Salvador, Honduras y Guatemala tienen un alcance profundo en términos de género. En cada una, entre 62% y 100% de los clientes es mujer.
- Las instituciones en Costa Rica tienen un alcance muy limitado, considerando el contexto en que operan.

#### *Impacto*

- El impacto en los clientes finales es multidimensional. No se trata únicamente de un mejoramiento en nivel de vida debido a fortalecimiento económico, sino que otros factores importantes son empoderamiento, reducción de vulnerabilidad, y capacitación. El impacto no solo depende de factores contextuales como acceso a medios de comunicación y mercados, sino que también del producto financiero como tal: la tasa de interés, la metodología con la que se brinde el servicio, y la adecuación de los plazos a la actividad económica del cliente. También depende del perfil del cliente
- Las clientes establecidas mujeres solteras jefes de familia demuestran un impacto positivo fuerte.
- Las mujeres jefes de familia mostraron mayor impacto positivo en su calidad de vida que mujeres y hombres de otras condiciones, descartando la generalización de que las mujeres jefe de familia se encuentran en una situación de pobreza sin salida. Implica que no se puede pasar por alto este grupo de personas como clientes de las microfinanzas.
- El efecto del crédito es más marcado entre los clientes que reciben créditos en forma grupal, que los que lo reciben en forma individual.
- El mayor grado de impacto positivo se da cuando los clientes tienen acceso a infraestructura adecuada y servicios básicos.
- Entre más alta la tasa de interés efectiva del crédito, menor el impacto positivo.

#### *Desempeño*

- Los clientes de las IMF invierten más capital en sus negocios que las personas no clientes; el crédito facilita la inversión empresarial.
- Las empresas de los clientes de las IMF demuestran mayor crecimiento y competitividad que las empresas de personas no clientes.

#### *Satisfacción*

- Los temas que generan más insatisfacción en los clientes son las tasas de interés y las políticas de pago (plazos, forma y lugar de pago, penalizaciones por atrasos).
- Los montos y la garantía grupal generan insatisfacción en menor medida, en menos de un 5% y un 10%, respectivamente.
- Los clientes perciben como aspecto positivo la agilidad de desembolso.

Se identifican tendencias en el desarrollo de las instituciones microfinancieras:

#### *Características de la cartera de crédito*

- Los préstamos promedios otorgados en el 2005 varían entre un 15% y un 155% del Producto Interno Bruto per cápita. En otras palabras, existe diversidad entre los grupos meta, atendidos por cada institución.
- Más de un 60% de los clientes de cada institución evaluada es mujer, con excepción de las IMF costarricenses.

#### *Sostenibilidad financiera*

- Existe estabilidad en el nivel de autosostenibilidad de las IMF estudiadas. En términos generales, las organizaciones manejan una rentabilidad adecuada para sus operaciones.
- Las IMF trabajan con gastos operativos generalmente superiores a los estándares regionales. En número de clientes por asesor de crédito son comparables con sus iguales en la región.

#### *Desarrollo institucional*

- Las intermediarias se encuentran en un ambiente cada vez más competitivo por la presencia de otras IMF tanto como la penetración del sector microfinanciero por la banca privada y estatal. Las principales estrategias de competitividad son servicio personalizado y servicios complementarios de capacitación y desarrollo empresarial.
- La sostenibilidad de las IMF depende de su capacidad de responder a un entorno que se encuentra en perpetua evolución, y se ve reflejada en el grado de adecuación del producto financiero al cliente meta.
- Las IMF con mejor desempeño en términos de alcance, impacto y sostenibilidad financiera se caracterizan por estrategias explícitas de retroalimentación del cliente, comunicación interna e integración de los diferentes campos de trabajo, y socialización de la misión.

El indicador de la institucionalidad parece influir sobre las posibilidades que tiene una organización para mantener el balance entre alcance e impacto: son justamente las organizaciones que lograron balancearse entre el objetivo de alcance e impacto (ODEF, Covelo, COOCIQUE y Génesis), las que califican mejor con respecto a elementos institucionales. Se establece la evidencia de que dentro de las intermediarias se trata de dinamismo institucional, comunicación interna, eficiencia organizativa y la metodología de trabajar con grupos solidarios, como factores que contribuyen a una mayor robustez institucional.

Al nivel del BCIE, los resultados principales son los siguientes:

#### *Satisfacción del cliente*

- La principal ventaja del fondo es el costo accesible, como una de las principales vías para lograr los objetivos del Fondo.
- Se destaca también la satisfacción de las IMF respecto a la agilidad de los trámites de desembolsos y pagos.
- La principal desventaja del fondo, relativo a otras fuentes de recursos disponibles para las IMF, es el detalle de datos requeridos para el proceso de liquidación. El costo que implica su generación aumenta la tasa de interés efectiva entre 1% y 2%.
- Las IMF clientes del BCIE continúan manifestando interés en una mayor estabilidad en sus relaciones con el personal del Banco. Cambios frecuentes alcanzan a afectar la relación de negocios.
- El contacto personal entre los actores, tanto dentro del Banco, como entre el Banco y las IMF, ha fomentado procesos esenciales de aprendizaje mutuo, tanto acerca de las microfinanzas como tema en sí, como de la relación microfinanciera-cliente y

la logística administrativa necesaria para mantener en marcha el Programa. Ha requerido de esfuerzos personales e institucionales, impulsados por una motivación genuina de conocer a fondo los clientes en todos los niveles. El conocimiento del mercado—tanto del cliente final como de las IMF—se basa en la retroalimentación y es fundamental para la eficacia del Programa.

- El aprendizaje se facilita cuando se aprovechan estructuras vigentes para crear memoria institucional, y para maximizar la eficiencia de comunicación fomentada por una retroalimentación continua y constructiva. El Programa goza de una estructura madura, herramientas y una riqueza de información (acerca de las microfinancieras). A estos activos se les puede dar aun más valor agregado si son aprovechados para abrir canales de comunicación de “doble vía”, donde la información generada por un actor en la cadena es compartida entre distintos eslabones..

#### *Impacto del fondo*

- En los países estudiados, el Fondo trabaja con 27 instancias microfinancieras, aproximadamente un 0,7% del total de las instancias no-bancarias. En la mayoría de las IMF participantes en este estudio el Fondo representa más del 20% del total de los recursos externos intermediados por la institución. Esto significa que a través de un moderado número de instituciones, los recursos del Fondo llegan a un amplio segmento de usuarios finales, posiblemente en un tres por ciento de la cartera regional consolidada.
- El Fondo ha tenido un papel importante en el mercado de oferentes de segundo piso: Además de competir con una tasa favorable, el trabajar con el banco le ha prestado a las intermediarias credibilidad y prestigio que les ha abierto puertas para más recursos financieros.
- A nivel regional, la tasa del Fondo es competitiva, por lo que tiene el potencial de influir favorablemente en la tasa activa promedio del sector.
- La administración del fondo también ha tenido efectos positivos significativos para la adquisición de conocimiento sobre el mercado de microfinanzas y nuevas capacidades dentro del BCIE. Un gran reto queda en un sistema de automonitoreo.

En síntesis, el aprendizaje para el Banco en materia de servicios de microcrédito ha sido sin precedentes, lo cual justifica la calificación “fenomenal”, pero a la vez contrae los desafíos de a) profundizar el mercado, b) perfeccionar los canales de retroalimentación y c) diseñar modalidades para medir y eventualmente incrementar la propia eficiencia del Banco.

### 1.3 Lecciones aprendidas y Recomendaciones

En cada nivel de la cadena de actores operando recursos del fondo, los resultados del estudio permiten llegar a una serie de lecciones aprendidas. En base a ellas, se recomiendan pautas a seguir o acciones a implementar. Las recomendaciones se hacen con vista a maximizar la efectividad del fondo, y por tanto acercarse en mayor medida a los objetivos del mismo.

<b><u>Al nivel del BCIE</u></b>		
	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>A.</b>	El entorno centroamericano cuenta con el potencial para el desarrollo de las microfinanzas, en el que se pueden utilizar instituciones no reguladas para	Implementar mecanismos de información y aprendizaje. El BCIE debe mantenerse informado acerca de la evolución del sector para poder brindar más soluciones financieras

	canalizar recursos a través de programas multinacionales.	para el desarrollo, ofreciendo servicios adaptados a las necesidades del sector.
<b>B.</b>	La continua colocación del Fondo al nivel de la región funcionó como catalizador para la maduración del sector. Tanto el fondo mismo como “el ser atendido por el BCIE y atraer fondos por este hecho”, ayudó a las organizaciones atendidos en sus procesos de crecimiento. Las condiciones favorables del fondo, aportaron, en forma indirecta, positivamente a este proceso de maduración del sector e incentivaron las organizaciones a mejorar la eficiencia y bajar las tasas de interés efectivas.	<p>Analizar si esquemas de intervención similares podrían ser replicables en otras áreas estratégicas del BCIE, en los cuales la constancia y la mejora continua serían fundamentales.</p> <p>Se recomienda siempre mantener la tasa activa del Banco por encima de la tasa pasiva en el mercado financiero, al subrayar la necesidad que en la medida posible se bajen las tasas de interés cobradas a los usuarios finales, con miras a optimizar el impacto del servicio.</p>
<b>C.</b>	Estructuras paralelas insertadas en el Banco para la administración de fondos, pueden llegar a crear heterogeneidad de condiciones, aislamiento operativo, y entrar en fricción con la infraestructura vigente del Banco, por lo que se pierden oportunidades y procesos de aprendizaje sectorial	En la negociación de recursos con fuentes externas es necesario exponer y aprovechar la infraestructura regional del BCIE. En futuros convenios proveedores de recursos o otros cooperantes es recomendable enfatizar la necesidad de crear estructuras integrales <i>desde el principio</i> , que permiten aprovechar e integrar los procesos de aprendizaje en la estructura del Banco.
<b>D.</b>	Un factor de riesgo que se presenta en la integración de los fondos es una posible desviación de la misión del fondo de atender a una clientela pobre, dada la heterogeneidad de condiciones bajo las que trabajan las IMF clientes del Fondo.	Reforzar las políticas internas con respecto a la aplicación de los montos máximos que pueden ser ofrecidos con dinero del Fondo por las IMF, según los objetivos establecidos por el mismo. Ello implica la activa identificación de nuevas intermediarias, orientadas a atender a clientes de estratos desfavorecidos.
<b>E.</b>	Si bien la colocación del fondo sigue siendo eficiente, se identificaron espacios de potencial de aprendizaje dentro de la UMIPYME. Se perciben limitaciones en las posibilidades de medir indicadores internos de eficiencia, comunicación y aprendizaje.	Siendo la UMIPYME una unidad relativamente joven al interno del BCIE, de suprema importancia es poder contar con mecanismos de monitoreo y retroalimentación que permitan el seguimiento, el aprendizaje continuo y la innovación en función de las necesidades específicas de las IMF y sus clientes.
<b>F.</b>	Las intermediarias clientes del BCIE tienen que realizar esfuerzos adicionales de generación de información por ser clientes del BCIE (i.e. formularios de liquidación), lo cual tiene para ellas costos reales que terminan incrementando el costo de los recursos del Banco. Representa en promedio un aumento del 1,5% del costo del fondo, arriesgando la ventaja competitiva más importante del fondo (las bajas tasas).	Es necesario mantener la proactividad con respecto a esfuerzos adicionales que se le soliciten a clientes IFNB del BCIE, en especial cuando otros banco proveedores de recursos no lo están haciendo. Los formularios de liquidación contienen información valiosa para las intermediarias con lo cual les gustaría ser ilustradas. Adicionalmente, el BCIE podría ofrecer retroalimentación sobre los resultados de la calificación semestral que les hace a ellas.

	<p>Las IMF desconocen la utilidad de la información generada, ni reciben retroalimentación en base a la misma. Expresan la urgencia de conocer el uso que se da a la información, y de saber los resultados de las calificaciones financieras. Al nivel del BCIE no hay claridad acerca del uso que le da el AECI a la información.</p>	<p>Adicionalmente, el Banco puede informar a las IMF del uso de los informes de liquidación una vez enviadas al AECI, e incluso darle un valor agregado a esta información (procesarla, analizarla), generando aprendizajes útiles para todas las partes. Si no es posible lo anterior se recomienda evaluar la posibilidad de no generar esta información innecesariamente.</p>
<b><u>Al nivel de las IMF</u></b>		
	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>G.</b>	<p>Tanto la presencia de IMF como la penetración de la banca privada y estatal en el sector microfinanciero, hacen que las IMF se encuentren cada vez en un sector más competitivo. Ante esta competencia, las IMF han tenido que evolucionar hacia estrategias de competitividad como servicio personalizado y servicios complementarios de capacitación y desarrollo empresarial.</p> <p>Varios indicadores reflejan que el mercado de las MF es cada día más saturado y maduro, lo que se manifiesta tanto a través de indicadores institucionales (crecimiento institucional más lento, rentabilidad más baja, tasas efectivas tienden a bajar), como a través del análisis de la satisfacción del cliente (quienes enfatizan más los temas relacionados con el costo del servicio y menos con el acceso). En zonas rurales y/o más aisladas este proceso aún no se observa tan claramente.</p>	<p>La saturación del mercado pide que las necesidades de los clientes sean tomadas cada día más en cuenta. Se refiere de una estrategia de mercado que percibe a los clientes como <i>clientes</i> de los cuales depende la organización y no como <i>beneficiarios</i> dependientes de la organización.</p> <p>Esta (futura) saturación del mercado obliga a las IMF ser cada día más dinámicas y eficientes, donde una gobernabilidad interna transparente y flexible será el factor clave en el éxito empresarial.</p>
<b>H.</b>	<p>Existe una relación inversa y negativa entre alcance e impacto: en cuanto más alcance (en términos de pobreza, zonas rurales, acceso a mercados, porcentaje de mujeres), menor es el impacto. La cooperación internacional enfatiza sobre todo la importancia de profundizar el alcance, y no “premia” aquellas organizaciones que logran demostrar un impacto sostenible en sus clientes. Estos desequilibrados “incentivos” corre el riesgo de provocar un impacto negativo en la clientela, sobre todo la más pobre.</p> <p>El hecho de que las IMF no pueden promover el ahorro en zonas rurales limita las posibilidades de generar un impacto positivo en estas zonas (Deugd e.a, 2006)</p>	<p>Se requiere desarrollar mecanismos para incentivar las IMF de monitorear constante del impacto logrado en su clientela.</p> <p>En zonas aisladas se necesita promover la formación de alianzas entre IMF e instituciones que promueven el desarrollo en términos generales.</p> <p>La UMIPYME podría promover que la colocación de sus fondos en zonas aisladas se acompañe con una intervención estatal y/o de la cooperación internacional (en términos de asistencia técnica, infraestructura, y/o acceso a servicios públicos). El mejor acceso al crédito acompañado por un mejor acceso a otros recursos ayuda la generación de un impacto positivo en los clientes.</p>

		<p>El BCIE podría complementar esta intervención con su programa de inversión en infraestructura municipal para desarrollar los entornos donde se llevan a cabo las microfinanzas, la cual es una condición necesaria en muchos casos para que se logren las mejoras en calidad de vida buscadas.</p> <p>El BCIE puede asumir un papel prominente en la formulación de marcos regulatorios, enfatizando la urgencia de permitir la captación de ahorros por parte de las IMF.</p>
I.	<p>El análisis del “triángulo crítico” de las microfinanzas, demuestra que la calificación de las IMF en base a desempeño financiero es limitado al momento de explicar por qué algunas organizaciones lograron un equilibrio efectivo entre alcance e impacto, y otras no.</p> <p>Una buena “institucionalidad” (que se refiera a estructuras comunicativas internas, una socialización de la misión, comunicación con la base, dinamismo que permita innovación efectiva), resulta ser clave para mantener este equilibrio.</p>	<p>Desarrollar sistema internacional para calificar “institucionalidad”. La buena gobernabilidad es un requisito (pero en sí no suficiente) para garantizar impacto. Por lo tanto, los criterios de selección del BCIE deberían de toma en cuenta indicadores <i>no-financieros</i> relacionados con este tema.</p> <p>Las IMF deberían de atribuirle la merecida importancia y el efecto de estos indicadores institucionales y procurar el mejoramiento de los mismos.</p>
J.	<p>Las políticas internas de intermediarias financieras y su interacción con el ambiente externo determinan el grado de profundidad de alcance que logra en el mercado y la adecuación del producto financiero para lograr mayor impacto del crédito en el grupo meta.</p>	<p>El BCIE debe analizar a las IMF en aspectos cualitativos concernientes a sus políticas internas, pues éstas disminuyen o incrementan el potencial de generar efectos para el desarrollo de los recursos colocados por el Banco.</p>
K.	<p>El fondo tiene un alcance satisfactorio. Dos excepciones son ACORDE &amp; COOCIQUE, que atienden en mayor medida las personas menos pobres en su contexto local.</p> <p>El caso de ACORDE, que aplica montos <i>mínimos</i> de casi USD 10,000 (en moneda local) es el más alarmante. Según el objetivo del fondo, se debe reevaluar la calificación de esta institución para la obtención de estos fondos públicos.</p>	<p>En el caso de ACORDE bajar los montos mínimos para clientes con menores posibilidades de acceso o, en el caso contrario reconsiderar su participación en el fondo.</p> <p>En el caso de COOCIQUE desarrollar garantías y metodologías aptas para mujeres sin acceso a garantías fijas, por ejemplo a través de grupos solidarios.</p>
<b><u>Al nivel de los clientes</u></b>		
	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Recomendaciones</b>
L.	Los factores que favorecen la generación	El BCIE podría encaminar acciones para

	<p>de impacto en clientes finales debido al microfinanciamiento son: buena gobernabilidad institucional de las IMF, el uso de métodos grupales, bajas tasas efectivas, “cliente mujer jefe de hogar” y clientes que cuentan con acceso a otros recursos.</p>	<p>mejorar la gobernabilidad institucional de las IMF, el mayor uso de los métodos grupales, tasas efectivas de intereses, proporción de cliente mujer jefe de hogar. Estos factores identificados se podrían enfatizar más favoreciendo un impacto sostenible en los clientes.</p> <p>A las IMF se les recomienda maximizar y/o mejorar estos factores identificados y a la cooperación internacional en general se le sugiere enfatizar más la importancia de generar un impacto sostenible en los clientes y desarrollar mecanismos que incentivan la generación de estos efectos positivos.</p>
<b>M.</b>	<p>Los resultados del estudio demuestran que la metodología de <i>grupos solidarios</i> es la más efectiva para lograr tanto alcance como impacto por las siguientes razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En comparación con el crédito individual la garantía solidaria asegura un alcance más profundo.</li> <li>2. En comparación con los Bancos Comunes las tasas efectivas son menores, porque no se requiere de un ahorro obligatorio y su aplicación es menos costosa, lo que ayuda a los clientes generar un impacto positivo.</li> <li>3. La metodología de grupos solidarios permite la flexibilidad necesaria y se ajusta a las necesidades específicas del grupo meta.</li> </ol>	<p>Experimentar, mejorar y afinar el método de grupos solidarios y aprovechar su calidad de ser un método dinámico. Para dinamizar la metodología se puede usar los análisis de satisfacción de cliente (grupos focales). No es aconsejable forzar la formación de grupos más grandes, sino más bien fomentar la formación de grupos con características empresariales lo más parecidas posibles. Se podría pensar en promover la experimentación y aplicación de este método en organizaciones donde no se aplica (como COOIQUE y CAM).</p>
<b>N.</b>	<p>La metodología Bancos Comunes, tal como se aplica en la región, está perdiendo vigencia. Los principales limitantes que presenta la metodología son: ahorro efectivo (y por ende el aumento de la tasa efectiva), reuniones obligatorias, pocas posibilidades para aumentar montos, poca flexibilidad en plazo y forma de pago.</p>	<p>Es necesario invitar a las IMF flexibilizar la metodología, brindar alternativas a los clientes, y reconocer que la competencia está alcanzando hasta las zonas más aisladas de la región, para que así alcancen a recobrar relevancia en el mercado actual. Se pueden implementar mecanismos para reducir la tasa efectiva en esta metodología, revisando el tema del ahorro obligatorio.</p>
<b>O.</b>	<p>Existe una relación negativa entre la tasa de interés, cobrada a los clientes finales, y el impacto generado a nivel de hogar.</p>	<p>Se sugiere enfatizar en la eficiencia institucional y no perder de vista la relevancia del objetivo de “impacto”.</p>
<b>P.</b>	<p>Mujeres jefe de familia reportan mayor impacto en su calidad de vida que hombres y mujeres no jefes de familia. No se mantiene la generalización de que las mujeres jefe de familia se encuentran en una situación de pobreza sin salida.</p>	<p>Los resultados demuestran que el grupo meta “mujeres jefes de familia” es un grupo meta importante y efectivo a ser atendido por las organizaciones microfinancieras.</p>

## 2. Introducción

El presente documento presenta la evaluación regional del Programa de Microcréditos España - Banco Centroamericano de Integración Económica (PME-BCIE) sobre el período 2001 - 2006. El estudio abarca tres niveles de análisis: 1) un análisis del alcance e impacto del programa al nivel de los clientes, 2) un análisis del desempeño y desarrollo institucional de las intermediarias financieras, y 3) un análisis de la implementación programática con el conjunto de entidades auspiciadoras, ejecutoras y colaboradoras. El estudio fue ejecutado en cuatro países: Honduras, Guatemala, Costa Rica y El Salvador.

El enfoque de la evaluación ha sido formativo, ya que sus productos serán utilizados para el aprendizaje y el mejoramiento de la gestión del BCIE y sobre todo el Programa de Microcrédito de España. Anteriormente el CDR-ULA realizó un estudio de impacto, alcance y desempeño en Nicaragua del mismo programa el cuál sirvió como base conceptual y metodológica para los componentes correspondientes en este estudio. Sin embargo, el presente trabajo es conceptualmente distinto y más complejo, ya que—además de su alcance regional—incluye un análisis tanto del nivel de los clientes y las instituciones microfinancieras (IMF), como del mismo BCIE.

Específicamente se realizó un análisis del desarrollo institucional al nivel del BCIE y las intermediarias a través del programa. Esto implicó un diseño ajustado de los tres componentes, para poder responder de manera completa y sintética a las preguntas planteadas por los TdR (ver anexo 1).

El estudio toma en consideración las experiencias ganadas por el BCIE en el desarrollo y la administración de proyectos de servicios microfinancieros. El documento presenta recomendaciones al BCIE y la Cooperación Española dirigidas hacia un mejoramiento de la eficiencia y efectividad de esfuerzos en proyectos futuros. Por ende, la evaluación incluye aspectos de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, aplicada en forma transversal a los tres niveles arriba mencionados.

El documento consta de seis secciones. El Resumen Ejecutivo presenta los objetivos y las principales conclusiones de la investigación. Sigue una breve descripción del alcance y las limitaciones del presente estudio, considerando también el contexto socioeconómico en el que se trabaja con el Fondo. En la Sección 3 se introducen los tres niveles de estudio, que corresponden a las tres categorías de actores principales en la aplicación de los recursos, desde el BCIE hasta el grupo meta, a través de las intermediarias financieras. La evaluación en la Sección 4 analiza la pertinencia del fondo, su eficacia en términos del impacto y el alcance, la eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad de las instituciones que lo administran, y el desempeño del programa en cada uno de los niveles. La Sección 5 retoma los tres niveles en un análisis de la interacción entre el impacto, el alcance, y la sostenibilidad financiera de las intermediarias. Finalmente, las conclusiones presentan las principales implicaciones de estos resultados para el futuro manejo del Fondo.

La evaluación inició en el mes de Abril 2006 y culminó cinco meses después. En este período se contó con el apoyo tanto de la Oficina del Economista Jefe del Banco y las unidades involucradas en la ejecución del Fondo dentro del Banco, principalmente la UMIPYME y las gerencias regionales, como también con la colaboración de las instituciones microfinancieras, sus respectivos técnicos, clientes, entrevistados por un equipo de encuestadores contratados a través de la Escuela Panamericana (Zamorano). El trabajo de esta evaluación no hubiera hacerse sin los valiosísimos aportes de todos los actores mencionados que mostraron su disposición y profesionalidad, de manera memorable para todo el equipo de evaluación.

## 2.1 Antecedentes

El sector de las microfinanzas pretende contribuir a través de sus servicios a la reducción de la pobreza en el mundo entero. El objetivo establecido en la Cumbre Global de Microcrédito es atender a 100 millones de los hogares más pobres del mundo para crear autoempleo y de tal manera cumplir con los Objetivos del Milenio.

Hasta la fecha, se ha desarrollado un sector microfinanciero que atiende a millones de hogares de bajos recursos, con el objetivo reducir su pobreza. Modelos microfinancieros como Grameen, Finca, y Bancosol han sido adaptados e implementados a nivel mundial por organizaciones profesionales. Para lograr esta expansión, las instituciones pasan por un proceso de aprendizaje, buscando un equilibrio entre los objetivos social (atención a los pobres) y económico (sostenibilidad propia). La presión sobre la sostenibilidad económica por parte de los donantes ha inducido un cambio en la orientación de las instituciones microfinancieras hacia un enfoque más mercantil. A la luz de esta tendencia, el alcance logrado a nivel de los hogares ha sido importante. Millones de personas han recibido financiamiento para desarrollar sus actividades económicas y así pudieron ampliar la gama de opciones en su vida productiva.

No obstante, se han presentado interrogantes con respecto a la efectividad del micro crédito como medio para aliviar la pobreza. Surgen preguntas como “¿Qué tan pobre podría ser la población atendida con el micro crédito para que esta sea una herramienta efectiva?” y “¿Bajo cuáles condiciones resulta el micro crédito en efectos positivos y cuando pueden ocurrir más bien efectos adversos?”, “¿Qué tan efectivo es el microcrédito para aliviar la pobreza de los más pobres?”

Estas y otras interrogantes fueron investigadas específicamente para el Programa Microcréditos España-BCIE y presentados a lo largo del presente documento. El Fondo, con un tamaño aproximado de 26 millones, es administrado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), y ha atendido un total de 37 intermediarios en 5 países. Para este estudio se ha elegido un total de siete IMF distribuidas entre cuatro países de la Región.<sup>2</sup>

**Tabla 2.1. Microfinancieras participantes en la evaluación**

País	IMF
Costa Rica	ACORDE, COOCIQUE
Guatemala	Génesis Empresarial , FAFIDESS
El Salvador	CAM
Honduras	Fundación Covelo, ODEF

Las IMF seleccionadas para el estudio se caracterizan por ser instituciones que cuentan con una amplia trayectoria y cobertura actual en las microfinanzas de sus respectivos países. En conjunto atienden alrededor de 120 mil clientes, en zonas urbanas y rurales.

En esta evaluación, el BCIE seleccionó las organizaciones a estudiar. Al respecto se tomó en cuenta la colocación de los fondos, la apertura de la organización para participar en este proceso incluir una mezcla representativa de instituciones “exitosas, moderadamente exitosas y menos exitosas”, según la calificación del BCIE.

<sup>2</sup> Como en el resto de los tres países, en El Salvador se seleccionaron dos IMF. Sin embargo, una de las IMF se retiró por expresión propia de su indisponibilidad de participar en el estudio (PROCREDIT).

## 2.2 Propósito y metodología

El propósito de la evaluación, según lo definido en los TdR es “proveer información que permita argumentar el logro de resultados del Programa Microcréditos España-BCIE para el desarrollo, alcanzados en Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica”.

Los instrumentos utilizados para analizar este propósito consisten de una mezcla de herramientas disponibles y ampliamente probadas durante otros estudios descritos brevemente a continuación. Para mayor detalle se refiere a la propuesta técnica que respalda el estudio metodológicamente.

### 1) Alcance, impacto, desempeño y satisfacción de los clientes

Para el desarrollo del análisis realizado al nivel de los clientes se aplicó una mezcla de dos metodologías desarrolladas por CGAP y SEEP-AIMS. La mezcla de estas metodologías ha permitido medir la profundidad (alcance) de las carteras crediticias (CGAP) y evaluar el impacto generado por las mismas (SEEP-AIMS). Esta metodología ha sido aplicada de manera aceptable en varios países latinoamericanos y se ha adaptado y mejorado en el transcurso de la última media década. Cabe destacar que ambas metodologías están basadas en la comparación entre diferentes grupos (*cross section analysis*) debido a la falta de una línea base que permitiría realizar un análisis a través del tiempo (*estudio panel*).

La metodología de CGAP analiza *el alcance* de la cartera de crédito de una IMF a través de la medición de un índice de pobreza relativo. Para ello se calcula un índice de pobreza para el grupo de clientes y se compara con un grupo de control (no clientes que viven en la misma área de intervención). Esto permite realizar una comparación relativa de los niveles de pobreza entre los grupos mencionados y con ellos deducir si el grupo atendido tiene un índice de pobreza por encima, igual o menor a los no clientes en el área.

Igual que en el caso de CGAP, la metodología desarrollada por SEEP que se utilizó para medir el *impacto*, se basa en una comparación entre dos grupos con características iguales pero con un tratamiento diferenciado. En este caso específico, se compara un grupo de clientes con una larga trayectoria con la institución (clientes establecidos), con un grupo de clientes que recién ha obtenido su primer crédito (los clientes incipientes).

En total fueron entrevistadas 1007 personas de siete IMF de las cuales 331 eran clientes incipientes, 334 clientes establecidos y 342 no clientes (Tabla 2.2). El número de entrevistas realizadas en cada institución oscila entre 98 y 180. Su número por institución se calculó en función del número total de clientes y el número de clientes atendidos por el fondo BCIE-AECI.

**Tabla 2.2: Distribución de las encuestas según IMF y muestra**

IMF	Cliente incipiente	Cliente establecido	No- cliente	Total
COOCIQUE	26	37	36	99
ACORDE	35	29	34	98
CAM	60	60	60	180
Covelo	55	52	55	162
ODEF	60	60	60	180
FAFIDESS	40	40	40	120
Génesis Empresarial	55	56	57	168
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>334</b>	<b>342</b>	<b>1007</b>

En la Tabla 2.3 se observan algunas características generales de la muestra. Las mujeres constituyen el 67% de la misma. El comportamiento de la muestra refleja información muy similar a la estructura regional de la industria en donde un 67% son mujeres (datos a junio 2005). La mayoría de la muestra está compuesta por pequeños empresarios, únicamente en el caso de COOCIQUE se observa un alto porcentaje de socios que no pertenecen a este sector, sino que es gente empleada con créditos de consumo. En total el 47% de las personas encuestadas estaban localizadas en el sector urbano. Sin embargo, es importante denotar que un buen número de los encuestados en zonas urbanas se encuentran en la periferia del sector en zonas marginales. En este caso el comportamiento de la muestra nuevamente refleja la estructura de la industria a nivel de la región en donde un 47% de la población atendida es del área urbana.

**Tabla 2.3: Características generales de clientes entrevistados**

IMF	Mujeres (%)	Micro- y pequeños empresarios (%)	Residencia urbana (%)
COOCIQUE	37.4	58.6	37.4
ACORDE	45.9	79.6	67.3
CAM	84.4	100	30.6
Covelo	72.8	100	100
ODEF	77.2	100	10
FAFIDESS	98.3	100	0
Génesis Empresarial	53	100	88.7

## 2) Desempeño de las Instituciones Microfinancieras

El segundo nivel de investigación trata sobre el desempeño de las instituciones en base a un análisis detallado de los datos disponibles y su desarrollo durante los últimos años. Para analizar el progreso en el desempeño financiero de las instituciones se utilizaron los indicadores desarrollados por el BCIE de las 7 instituciones, contextualizados históricamente y comparados entre sí.

Los datos financieros fueron complementados con información cualitativa obtenida a través de entrevistas con las gerencias y el personal de campo de las instituciones. La información recopilada incluye aspectos generales de la institución (historia, tipo de cliente, metodología y productos), el desarrollo institucional, el eventual papel del fondo en los procesos, y las estructuras de comunicación.

La información institucional se vincula con los datos obtenidos a nivel de los clientes, para identificar tendencias que revelan información sobre la relación entre el manejo de las microfinancieras, las metodologías aplicadas y el impacto y alcance logrados.

## 3) Desempeño del BCIE

El desempeño del BCIE en el Programa Microcréditos España ha sido revisado a través de tres medios de investigación. El equipo de evaluación tuvo la oportunidad, en primer lugar, de revisar una parte de la documentación relevante en relación con la ejecución del Programa, en particular aquella relacionada con la reglamentación y los procedimientos de la intermediación financiera. En segundo lugar, dos evaluadores realizaron una serie de

entrevistas con funcionarios del Banco en distintas unidades, con el fin de conocer en mayor detalle la marcha del Programa a partir del arranque en la primera mitad del año 2001. Una tercera fuente de información se constituyó de los contactos establecidos con las intermediarias microfinancieras que intermedian los recursos. Si bien no todas las fuentes de información existentes no pudieron ser consultadas de manera exhaustiva, las informaciones desprendidas de las tres fuentes mencionadas han permitido establecer un patrón coherente de datos y lecciones aprendidas.

#### 4) *Divulgación de los resultados*

Como cuarto y último paso se realiza la fase de consolidación y presentación de los resultados durante un taller final con el BCIE y, según los criterios del mismo, con las intermediarias partícipes del Programa.

### 2.3 Alcance y limitaciones del estudio

El trabajo de campo para el análisis a nivel de los clientes fue ejecutado durante los meses de mayo hasta julio del 2006 en cuatro países a través de nueve agencias en siete zonas diferentes. El siguiente mapa indica las zonas donde se aplicaron las encuestas para este estudio.

**Mapa 1: Ubicación geográfica de las IMF estudiadas**



Tres criterios determinaron la selección de agencias en el terreno: a) la presencia de fondos BCIE-AECI dentro de la cartera crediticia de la agencia; b) la presencia de clientes con más de tres años de experiencia con el fondo; y c) tener una clientela suficientemente grande como para elegir al azar 70 casos para entrevistar. En cada institución financiera se seleccionaron una o dos sucursales. A consecuencia de los tres criterios de selección,

la sucursal no necesariamente refleja la IMF como tal, sino que se buscó representatividad y antigüedad de la colocación del Fondo. Esto significa que los resultados acerca de impacto y alcance no pueden ser interpretados directamente como una evaluación de las instituciones, sino de la colocación del Fondo, ya que puede ser que en una sucursal se manejan más fondos con otras características o que las sucursales donde se colocó el fondo no son representativas para la institución.

Para la interpretación de los resultados del estudio se necesita tomar en cuenta dos principales limitantes:

1. La investigación no resuelve el problema de la atribución<sup>3</sup> en la sección de impacto (4.2.2). Lo ideal hubiera sido comparar el mismo hogar en dos momentos del tiempo, o sea realizar una comparación longitudinal en el tiempo. Como el equipo evaluador no contó con un estudio de línea de base, se determina el impacto por medio de una comparación entre los clientes más recientes y los clientes establecidos. Esto minimiza la probabilidad de que diferencias entre ellos se puedan atribuir a factores externos inherentes al perfil socio-económico de la persona.
2. El análisis de la eficiencia y el desempeño del BCIE, en su ejecución del programa, es muy escueto a consecuencia de que gran parte de la documentación relacionada con el funcionamiento de la anterior Unidad de Gestión Operativa se quedó fuera del alcance para ser consultada. Asimismo la misión no contó con acceso a los datos financieros ni de la UGO ni de la UMIPYME. Por último no todos los funcionarios involucrados en el Programa pudieron ser entrevistados, bien sea por su ausencia temporal durante las labores del equipo en el Banco, bien sea por no poderse establecer un espacio de entrevista por distancia física entre las personas.

## 2.4 Contexto

El contexto socioeconómico y político-institucional influye en el funcionamiento de las instituciones microfinancieras y la efectividad del Fondo del BCIE-AECI. El crecimiento económico de un país influye en la creación de empleo y demanda por los servicios. Generalmente, donde hay crecimiento económico, la demanda por los servicios del sector informal suele incrementar. Sin embargo, en el caso de una crisis, el número de personas activas en el sector informal aumenta por la disminución de mano de obra en el sector formal.

Los países de mayor desarrollo económico en términos del Producto Interno Bruto (PIB) per capita y el Índice de Desarrollo Humano (IDH), tienden tener mejores niveles de educación y salud, lo que favorece condiciones para un mejor manejo empresarial y un mejor manejo de los fondos adquiridos en calidad de préstamos. Además, en los países de mayor desarrollo económico las microempresas ofrecen servicios y productos más avanzados y utilizan más capital.

El sesgo urbano por parte de las IMF en las zonas altamente pobladas queda manifiesto por la concentración de la cartera en áreas reducidas. Esta concentración permite tener un gran grupo de clientela por agencia y/o agente de crédito, logrando en esta forma una economía de escala. La cobertura limitada por parte de las IMF en las zonas poco

---

<sup>3</sup> En otras palabras, para contestar con más certeza la pregunta, “¿Está el cliente más menos pobre gracias al crédito, o el crédito ha sido brindado a los clientes más ricos?”

pobladas con una clientela geográficamente dispersa, tienen relación directa con los altos costos de seguimiento a los créditos otorgados. Varios indicadores nacionales influyen de forma directa o indirecta en el desempeño de las instituciones microfinancieras (Tab. 2.3).

**Tabla 2.3: Indicadores socioeconómicos, demográficos y competitivos (2005)**

Indicador	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras
Crecimiento económico (%)	4.1	2.8	3.2	4.5
PIB / Capita (USD) <sup>4</sup>	4,352	2,277	2,009	1,001
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0.838	0.722	0.663	0.667
Clasificación según IDH de 177 países	47	104	117	116
Población total	4.2 millones	6.6 millones	12 millones	7.07 millones
Densidad poblacional (habitantes/km <sup>2</sup> )	78	315	114	62
Población en pobreza (%)	20.3	48.9	60.2	79.7
Población en pobreza extrema (%)	7.8	22.1	30.3	56.8

Los índices para Costa Rica son los más favorables, lo cual teóricamente debería resultar en que los servicios microfinancieros tienen una mayor probabilidad de éxito con relación a los otros tres países. Es decir, el contexto en el que los clientes de las IMF desarrollan sus actividades económicas son más favorables y por ende su capacidad de pago puede ser mejor. Aunque un contexto favorable ayuda al desempeño de las IMF, éste no necesariamente garantiza su éxito como institución, debido a que su desempeño financiero depende de su propia administración y las políticas financieras que se apliquen.

### 3. Descripción de los tres niveles de análisis

Esta sección presenta una descripción de los tres niveles analizados durante el estudio. Inicia con una breve descripción del PME-BCIE en la Sección 3.1, la Sección 3.2 presenta las IMF involucrados en la investigación, basándose en los datos brindados por el BCIE y material recopilado en las instituciones. La última Sección 3.3 describe a los clientes, utilizando los resultados de las más de 1,000 encuestas realizadas en toda la región.

#### 3.1 Descripción del Programa

El PME-BCIE es una iniciativa de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), y forma parte del Fondo para la Concesión de Microcréditos (FMC), para el que actualmente hay asignados más de USD 230 millones en veinte países. En Centroamérica el Programa tiene una dotación de USD 26 millones, canalizados a través de 35 instituciones microfinancieras en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El Programa se formalizó en el 2000 mediante el acuerdo entre AECI y BCIE. Hasta la fecha se han acordado dos operaciones entre el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España y el BCIE.

La tarea principal asignada al Programa es de consolidar y garantizar a largo plazo la provisión de servicios financieros a la microempresa centroamericana, apoyando la mejora

<sup>4</sup> Fuente: Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. División de Estadística de Proyecciones Económicas de CEPAL, 2005.

en la capacidad de gestión y eficiencia operativa de las instituciones especializadas en desarrollar estos servicios. Además de canalizar recursos financieros a la microempresa centroamericana, el Programa otorga financiamiento para servicios de Asistencia Técnica a las Instituciones Microfinancieras con el objeto de reforzar su capacidad institucional y mejorar su gestión.

El Fondo de Asistencia Técnica se nutre de un porcentaje de la tasa de interés aplicada a los recursos prestados a estas instituciones. El PME-BCIE funciona como un instrumento financiero de segundo piso, de modo que los recursos del Programa sólo se canalizan en forma intermediada por medio de IMF en Centroamérica.

### 3.2 Las intermediarias microfinancieras

A continuación se presentan las siete instituciones que participaron en el estudio, a través de una breve descripción de cada una de ellas, seguido por un resumen de sus principales datos institucionales en una Tabla. La sección cierra con una descripción de algunas tendencias generales observadas en las instituciones a lo largo de los últimos 5 años.

#### **Fundación Covelo**

Los orígenes de la Fundación José María Covelo en el año 1991 se remontan a un Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PYME), ejecutado por la Asociación Nacional de Industriales de Honduras (ANDI).

Durante sus primeros años, la fundación impulsó la consolidación de organizaciones privadas de desarrollo (OPD). En 1995, como una estrategia para fortalecer la Fundación, se establecen el programa de crédito directo (primer piso), que inició con la tecnología de crédito solidario; y el programa de segundo piso, a fin de brindar servicios técnicos y adicionar el financiamiento para las OPDs.

En enero de 2003, se inicia un proceso de especialización, mediante el cual el primer y segundo piso se descentralizan, convirtiendo a la Fundación en un holding denominado Grupo Microfinanciero Covelo. Actualmente, ambas entidades son reguladas por la ley hondureña de OPDF (Organización Privada de Desarrollo Financiera, regulada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros), y cada una conforma sus cuadros directivos y operativos independientes.

En el marco de la presente evaluación, sirven los estados financieros del Grupo Microfinanciero Covelo, y el convenio con el BCIE se realizó directamente con el Grupo. Se define como un ente especializado en el sector de la micro y pequeña empresa. Su visión es “ser el principal grupo microfinanciero de Honduras, reconocido internacionalmente, consolidado, eficiente y con alta incidencia en el desarrollo socioeconómico del país.” Su misión es “fomentar el desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a través del impacto de sus instituciones miembros, facilitando servicios oportunos e innovadores, con alto sentido de responsabilidad social.”

#### **ODEF-OPDF**

La Organización de Desarrollo Empresarial Femenina (ODEF), basada en San Pedro Sula, Honduras, nace en 1985, como una OPD de desarrollo social, para apoyar principalmente a mujeres con proyectos productivos, como la cría de especies menores, huertos familiares, agricultura, ambiente, entre otros. En 1989, se inicia un proyecto piloto de microcrédito mediante bancos comunales. Tres años después sus actividades se enfocan

adicionalmente a la agricultura sostenible. En el 2004, se le otorga la figura jurídica de OPDF según el marco legal vigente en Honduras, bajo la cual opera desde junio de 2005.

La visión de ODEF-OPDF es “convertirse en la organización líder en microfinanzas del país, con los más altos estándares de desempeño, capacidad, y competitividad que [. . .] permita prestar servicios financieros de calidad a la población de más bajos recursos de [su] sociedad”. La misión es “brindar servicios financieros permitidos por la ley a [sus] clientes de la micro y pequeña empresa, para que desarrollen su capacidad generadora de negocios y el mejoramiento de la calidad de vida”.

ODEF ofrece una diversidad de productos, los cuales son adaptados a las necesidades de los clientes, específicamente a las diversas necesidades de financiamiento de las empresas. Por ejemplo, un producto específico es para la compra de insumos y materia prima, o abastecimiento general. Otro es orientado a la compra de equipo. También ofrecen varios productos de desembolso rápido, para usos múltiples, y para uso agropecuario. Además se estimula el ahorro y se ofrece el servicio de transferencia de remesas.

### **CAM**

El Centro de Apoyo a la Microempresa –CAM– es un organismo no gubernamental, sin fines de lucro, que nace en San Salvador, en 1990 y conforma parte de la red Finca Internacional<sup>5</sup>. Su interés es “apoyar a Grupos de Mujeres y Hombres para la creación de negocios familiares y fomentar el ahorro para el beneficio de la Familia y la Comunidad”. Líder en la metodología de Bancos Comunes, es una organización pionera en el área de microfinanzas que opera en los 14 departamentos del país a través de cinco sucursales: Soyapango, Santa Ana, San Miguel, San Salvador y Chalatenango.

El 77% de la población atendida se concentra en las áreas rurales del país y el 23% en las zonas más deprimidas del área urbana. Además del trabajo con Bancos Comunes, también ha incursionado en las modalidades de crédito individual y grupo solidario. Actualmente está en un proceso de revisión de su metodología, tanto como de reorganización interna para enfrentar cambios en el entorno. La misión del CAM es “proporcionar asistencia financiera, capacitación, asistencia técnica y de cualquier otra naturaleza que fuera necesaria, a las personas y micro empresas de las comunidades urbanas y rurales de escasos recursos económicos y mejorar sus condiciones de vida”.

### **COOIQUE**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Comunidad de Ciudad Quesada (COOIQUE R.L.) nació el 11 de abril de 1965 convirtiéndose en la primera cooperativa de su naturaleza en la zona norte de Costa Rica. Hoy es compuesta por su principal objetivo es fomentar el ahorro de sus asociados y facilitarles créditos y servicios financieros, con el fin de contribuir a su bienestar económico y social.

Su visión es ser una organización financiera cooperativa consolidada, con una base social, administrativa y gerencial, comprometida y capacitada, líder en eficiencia, innovación y tecnología en la prestación de servicios financieros adecuados a los distintos segmentos que atiende. Como misión se plantea satisfacer las necesidades de los asociados mediante la prestación de servicios financieros que contribuyen solidariamente a su desarrollo social y económico.

---

<sup>5</sup> FINCA es una red de 24 países en Latinoamérica, África y los Nuevos Estados Independientes de la ex-Unión Soviética. FINCA atiende alrededor de 271 mil clientes alrededor del mundo.

COOCIQUE opera bajo las disposiciones de las leyes y regulaciones para cooperativas del Sistema Financiero Nacional. Su cobertura abarca todo el país, pero fundamentalmente la Zona Norte.

A lo largo de los años, COOCIQUE ha implementado una amplia gama de productos y servicios financieros como tarjetas de débito y crédito, locales e internacionales, cajeros electrónicos (conectados a la red ATH), certificados de depósitos a plazo, ahorro a la vista, órdenes de pago, pacto de retrocompra, créditos para producción, vivienda, y gastos personales, pagos automáticos de servicios básicos, pagos de planillas, fideicomisos, y otros.

El Grupo COOCIQUE está conformado por el Consorcio de Vivienda Cooperativo (CONCOOCIQUE R.L.), la Fiduciaria de Ahorro Múltiple (FIACOOOCIQUE S.A.) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOCIQUE R.L.). La subsidiaria CONCOOCIQUE, por su parte, es una cooperativa autorizada del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI).

En el futuro se prevé que COOCIQUE R.L. opere por medio de alianzas estratégicas con diferentes empresas para desarrollar operaciones adicionales. Es importante señalar que el sentido de responsabilidad social en una organización como COOCIQUE es la base de su existencia, por lo cual sus actividades deben contar con un balance entre lo social y lo financiero.

### **ACORDE**

La Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE) se establece en enero de 1987 como una iniciativa de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID). Su objetivo es apoyar al micro y pequeño empresario costarricense como organismo de segundo piso, función que mantiene hasta 1993. En 1994, ACORDE amplía su campo de acción, abriendo el programa de financiamiento directo a la pequeña empresa, el cual ha sido, hasta la fecha, una de las actividades de mayor dinamismo en la organización. En el año 2001, ACORDE introdujo en su estrategia de expansión el financiamiento al microempresario costarricense, estrategia que revirtió a finales de 2005, volviéndose a dirigir hacia a la empresa pequeña y sobre todo mediana.

La misión de ACORDE, recientemente modificada, es apoyar, a través del financiamiento y la asesoría, al empresario de la pequeña empresa costarricense, ofreciendo a sus clientes recursos financieros, capacitación, asistencia técnica y un desarrollo empresarial integral. ACORDE trabaja con aquellas empresas de acumulación o con potencial de acumulación, no de subsistencia.

### **FAFIDESS**

FAFIDESS es una organización privada sin fines de lucro, laica, y sin vínculos políticos ni gubernamentales. Fue fundada en 1986 por miembros de los clubes rotarios de la Ciudad de Guatemala. Desde 1989 se creó el Programa de Microfinanzas, en respuesta a las necesidades de oportunidades para las mujeres de escasos recursos de zonas rurales y urbanas marginales, con el fin de fortalecer la participación de la mujer a nivel personal, familiar y de su comunidad.

La misión de FAFIDESS es “contribuir al desarrollo económico y social de Guatemala, a través de la prestación de servicios sostenibles de crédito, asistencia técnica, capacitación y comercialización al sector micro y pequeña empresa, dirigidos a mujeres del área rural del país, con el fin de mejorar su nivel y calidad de vida”.

La población usuaria corresponde enteramente a mujeres que viven en comunidades rurales; 85% son indígenas, en su mayoría sin acceso a servicios gubernamentales de salud, educación y vivienda.

## **GÉNESIS EMPRESARIAL**

Génesis Empresarial es una organización privada de desarrollo no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, fundada en el año 1988, cuyo objetivo principal es promover el fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de los empresarios propietarios de microempresas y pequeñas empresas, y de la población de áreas urbanas y rurales y marginales de Guatemala.

La misión de Génesis es “proveer ágil y oportunamente servicios financieros acompañados de asesoría y capacitación a la microempresa, pequeña empresa y comunidades rurales, para lograr su desarrollo sostenido en forma masiva, acelerando el progreso de Guatemala”. La visión es “constituirse en una efectiva y dinámica intermediaria financiera, líder en el sector de la microempresa y pequeña empresa y en comunidades con población de bajos ingresos, captando y colocando fondos eficiente y eficazmente.”

Génesis se caracteriza por su amplia cobertura, ya que opera a nivel nacional, por medio de las 52 sucursales instaladas en todos los departamentos del país. Otra particularidad importante es la diversidad de productos que ofrece, los cuales están ampliamente segmentados, según las características y trayectoria de la clientela. Dentro de los servicios ofrecidos se encuentran los financieros y los de desarrollo. Entre los servicios de desarrollo destacan: líneas de crédito para las comunidades, orientadas a la mejora e introducción de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable, entre otros), capacitación y asesoría gerencial, asesoría en organización comunitaria, asistencia técnica en vivienda, pago de remesas y transferencia de tecnología a organizaciones nacionales e internacionales.

## **Tendencias Regionales**

Las organizaciones que forman parte del estudio—en su mayoría fundaciones—se originan en instancias no gubernamentales, y tienen un promedio de 17 años de operar. Esto las hace un poco ‘mayores’ que el promedio regional de 12 años.<sup>6</sup> Están integradas por dos organizaciones reguladas bajo la ley de OPDF: un grupo microfinanciero que ofrece servicios a nivel de primer y segundo piso, y una intermediaria de primer piso; una cooperativa de ahorro y crédito regulada; una organización no gubernamental afiliada a la Red Finca, y tres organizaciones no gubernamentales, no reguladas por las autoridades monetarias. Una de las organizaciones está en proceso de convertirse en un banco.

La Tabla 3.1 resume las principales características básicas de las organizaciones participantes en el estudio. Cabe notar la diversidad en número de clientes, en tamaño de cartera y en el monto promedio de los créditos otorgados. Tales diferencias tienen explicación en el entorno financiero y las economías locales en que operan, y se verán reflejadas en el alcance, impacto y nivel de sostenibilidad que logran.

---

<sup>6</sup> De no especificado lo contrario, los indicadores usados en este estudio se basan en *Benchmarking de las Microfinanzas en Centroamérica*, Redcamif—MIX, 2005.

Tabla 3.1. Principales características de las Intermediarias Microfinancieras<sup>7</sup>

Nombre	Tipo de organización	Clientes	Servicios y Metodologías	Indicadores financieros 2005
Fundación José María Covelo (Honduras)	1991 ONG/Fundación, regulada OPDF	MYPES urbanas	Crédito MIPyME. Crédito individual y Grupo solidario.	Clientes: 15,428 Cartera de crédito: USD 20.8 millones Cartera afecta > 30 días: 6.5% Monto promedio: USD 994 Sostenibilidad financiera 81.01% Tasa efectiva: 22.9 %
ODEF-OPDF (Honduras)	1985 Organización Privada de Desarrollo Financiera	MIPyMES urbanas y rurales	Crédito individual. Ahorros Remesas	Clientes: 13,826 Cartera de crédito: USD 7.8 millones Cartera afecta > 30 días: 2.5% Monto promedio: USD 518 Sostenibilidad financiera: 104% Rendimiento: 37.4 %
CAM (El Salvador)	1990 ONG parte de FINCA Internacional	Mujeres Microempresarias urbanas y rurales	Crédito individual y Bancos comunales	Clientes: 8,612 Cartera de crédito: USD 2.4 millones Cartera afecta > 30 días: 7.7% Monto promedio: USD 344 Sostenibilidad financiera: 59.9% Tasa efectiva: 59,9%
Génesis Empresarial (Guatemala)	1988 ONG/Fundación.	MYPES, comunidades rurales marginalizadas	Servicios de Desarrollo Empresarial. Crédito MYPE. Bancos comunales y Crédito comunitario.	Clientes: 55,184 Cartera de crédito: USD 31.4 millones Cartera afecta > 30 días: 6.3% Monto promedio: USD 2,184 Sostenibilidad financiera: 96.9% Tasa efectiva: 25,6%
FAFIDESS (Guatemala)	1986 ONG/Fundación.	Mujeres rurales. Occidente del país	Capacitación Crédito individual, Bancos comunales, Grupos solidarios.	Clientes: 8,127 Cartera de crédito: USD 3,7 millones Cartera afecta > 30 días: 6 % Monto promedio: USD 461 Sostenibilidad financiera: 116.4 % Tasa efectiva: 43,6%
ACORDE	1987: ONG 2 <sup>da</sup> piso 1993: ONG 1 <sup>er</sup> piso	PYMES Urbanas. 10% mujer	Crédito individual. Desarrollo Empresarial	Clientes: 1,147 Cartera de crédito: USD 17.7millones Cartera afecta > 30 días: 6.8% Monto promedio: USD 6,785 Sostenibilidad financiera: 84.8% Tasa efectiva: 28.3%
COOCIQUE	1968 Cooperativa	38% mujeres 31% sector agropecuario	Crédito individual. Ahorro Remesas Pago cuentas Tarjetas de debito y crédito	Asociados: 89.267 Asociados con crédito: 14,500 Cartera de crédito: USD 33 millones Cartera de ahorro: USD 42 millones Mora: 1% Intereses: 18-39% <sup>8</sup> Monto promedio: USD 1,784 Sostenibilidad financiera: 109% Tasa efectiva: 24,4%

<sup>7</sup> Fuente: Construcción propia basada en datos proporcionados por las organizaciones y el BCIE.<sup>8</sup> Tasas de interés: Costa Rica 14%.

Dada la pluralidad de tamaño, metodología y productos las empresas incluidas en el estudio componen una muestra amplia en información, representante de diversos sectores de la industria. La mayoría de las organizaciones son líderes de la industria en sus países, no obstante su tamaño (con la excepción de CAM que actualmente es pequeña en el contexto salvadoreño) En términos de cartera, a nivel regional sólo Covelo, COOCIQUE y Génesis califican como grandes, y en términos de clientes Génesis es la segunda más grande de las afiliadas a la Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF). Las demás organizaciones son medianas y pequeñas (Tabla 3.2).

**Tabla 3.2: Escala de IMF en el contexto Centroamericano<sup>9</sup>**

	Cartera (Miles de USD)	Clasificación a nivel Centroamericano	Clientes de microcrédito	Clasificación a nivel centroamericano
Covelo	20,827	Grande	15,428	Mediana
ODEF	7,892	Mediana	13,826	Mediana
Génesis	31,456	Grande	55,184	Grande
FAFIDESS	3,790	Pequeña	8,127	Pequeña
CAM	2,488	Pequeña	8,612	Pequeña
ACORDE	17,704	Mediana	1,147	Pequeña
COOCIQUE	35,138	Grande	14,496	Mediana*

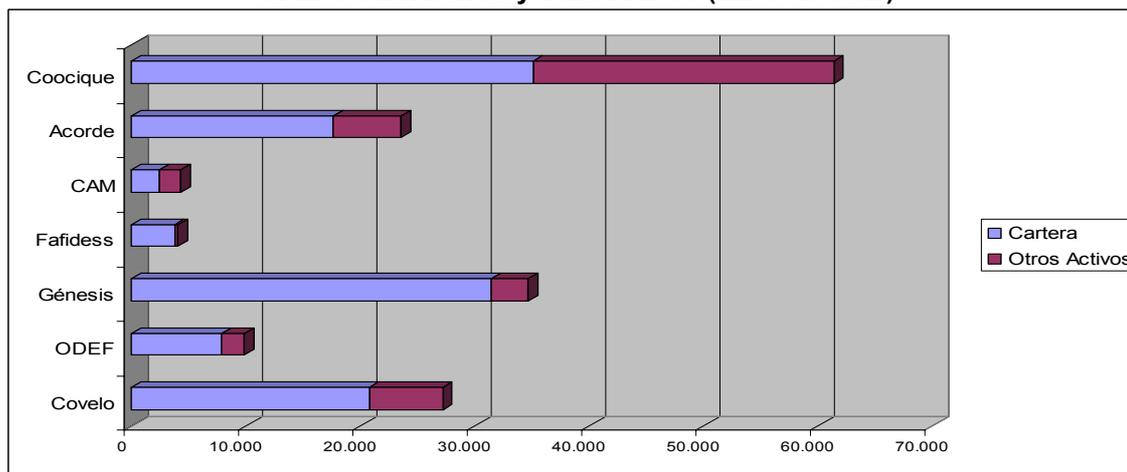
Las carteras de préstamos componen un alto porcentaje de los activos de las entidades (Gráfico 3.1). Sobresale como caso atípico COOCIQUE con una buena parte de sus activos en inversiones (líquidas, financieras, muebles e inmuebles) no correspondientes a la cartera de crédito.<sup>10</sup> La Fundación Covelo también presenta un gran volumen de activos en inversiones que, a la fecha del estudio, no generan ingresos, ya que son producto de un proceso de diversificación en marcha.

<sup>9</sup> Fuente: *Benchmarking de las Microfinanzas en Centroamérica*, Redcamif—MIX, 2004

\* A pesar de su cobertura nacional de casi 100.000 socios, COOCIQUE es de tamaño mediano exclusivamente en términos del número de socios con crédito.

<sup>10</sup> Cabe aclarar que COOCIQUE implementa un sistema de encaje superior al 32% de los activos requerido por las autoridades reguladoras. En los años noventa las cooperativas de Costa Rica pasaron por una crisis. La crisis se originó en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDECREDITO), que estaba captando a corto plazo mientras se prestaba a largo plazo. Esto resultó en una crisis financiera en el banco federado y en una pérdida de credibilidad en las cooperativas, lo que también afectó fuertemente a COOCIQUE. Un gran número de asociados sacaron sus ahorros y debido al sistema de encaje interno de COOCIQUE (que se mantiene en más del 32% de los activos requerido por la SUGEF) pudieron responder a esta demanda y mantener la confianza del público.

Gráfico 3.1: Activos y Cartera 2005 (Miles de USD)



La tendencia de las carteras de préstamos (Gráfico 3.2<sup>a</sup>) ha sido de crecer, tanto en monto como en número de clientes, con la excepción de CAM, cuyo caso es uno de dificultad de adaptación a cambios en el entorno, y actual recuperación institucional. El crecimiento de FAFIDESS es limitado, y responde principalmente a ajustes en los sistemas de control interno y el aumento de la competencia

Los números de clientes han crecido más paulatinamente que los montos totales de cartera (Gráfico 3.2b), lo cual se refleja en el crecimiento del préstamo promedio. En ACORDE<sup>11</sup> y Covelo el crecimiento marcado indica una estrategia institucional, con el aumento de los montos también indicando un cambio de tipo de cliente atendido. Los cambios en el préstamo promedio ajustado de las otras instituciones no indican aumento significativo, relativo al Producto Interno Bruto.<sup>12</sup>

Gráfico 3.2a: Cartera de préstamos (USD)

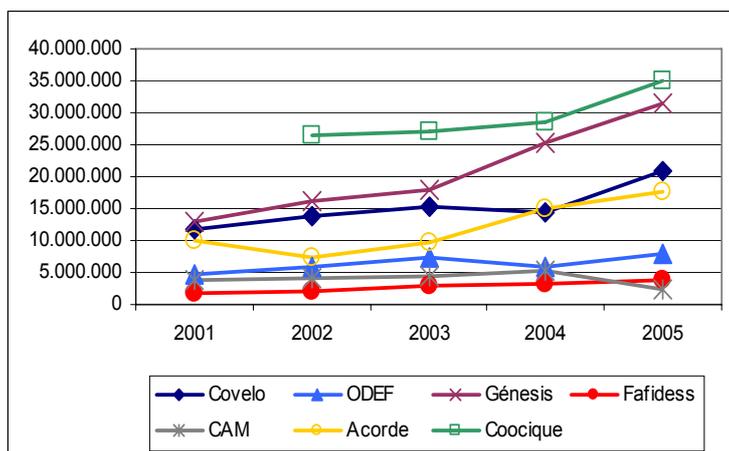
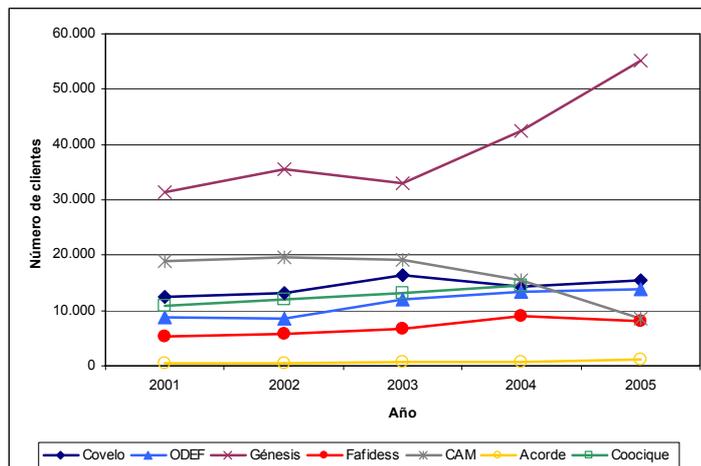


Gráfico 3.2b: Número de clientes



Aunque el producto financiero principal de las intermediarias es el crédito, las instancias reguladas también pueden ofrecer sistemas de ahorros y servicios de remesas. COOCIQUE sobresale por su variedad de servicios financieros. Complementario al servicio financiero, muchas intermediarias ofrecen servicios no-financieros; FAFIDESS, ACORDE y

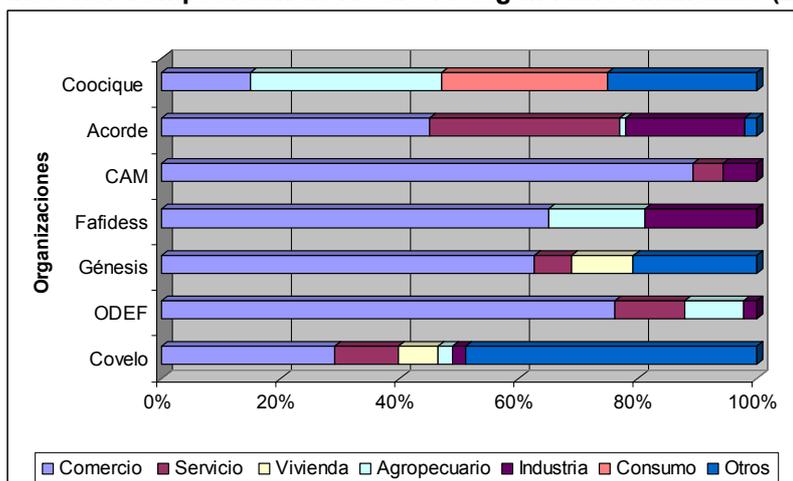
<sup>11</sup> ACORDE otorgó un préstamo promedio relativamente bajo durante 2005. La estrategia para el 2006 conlleva un aumento del mismo a casi los niveles del 2004.

<sup>12</sup> Más detalle sobre los préstamos promedios se encuentra en Sección 4.4.2.

Génesis Empresarial ofrecen capacitaciones técnicas relacionadas al manejo del crédito y/o a temas relacionados con la actividad económica de los clientes.

Las actividades económicas financiadas varían conforme el entorno y las características del producto necesarias para financiar el sector (Gráfico 3.3).<sup>13</sup> Con excepción de la cartera de COOCIQUE, cuya diversidad sobresale, predomina el financiamiento del sector comercio. También se resaltan las líneas de vivienda de Covelo y Génesis, la actividad agropecuaria en FAFIDESS y COOCIQUE, y la importancia del sector de servicio para la cartera de ACORDE.

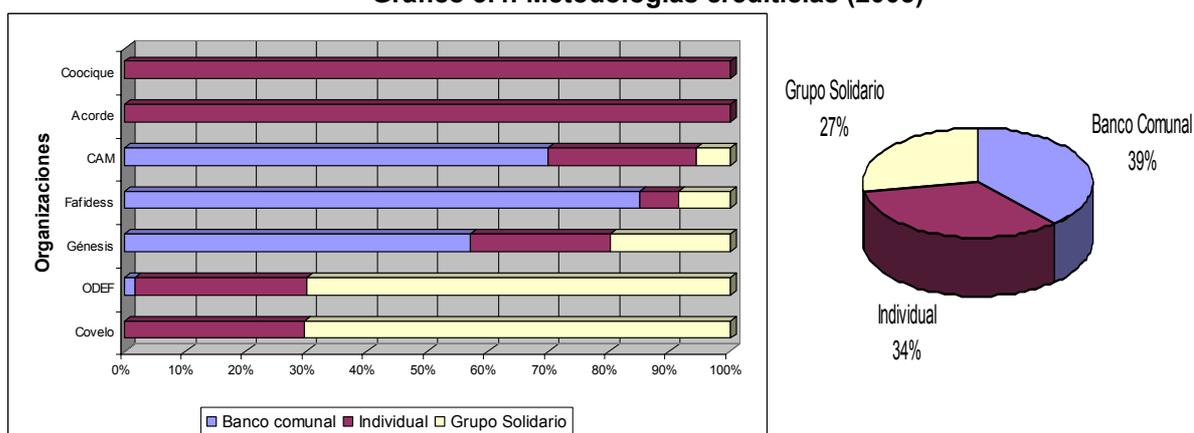
**Gráfico 3.3: Composición de la cartera según rubro financiado (2005)**



\* La categoría "otros" en Covelo: la cartera de segundo piso; en Génesis: el financiamiento a servicios básicos; en COOCIQUE: créditos para uso personal.

La diversidad del producto crediticio también se refleja, entre otros, en las metodologías aprovechadas para otorgar el crédito (Gráfico 3.4). Existen tendencias por país. En Costa Rica se trabaja únicamente con la metodología de crédito individual; en Honduras predomina el grupo solidario; en Guatemala y El Salvador prevalece la metodología de Bancos Comunales.

**Gráfico 3.4: Metodologías crediticias (2005)**



<sup>13</sup> Por ejemplo, el sector agropecuario generalmente requiere de montos y plazos mayores, y tasas de interés más bajas, en comparación con el sector comercio, que se puede financiar a corto plazo con montos relativamente pequeños. El riesgo elevado y la rentabilidad menor del crédito agropecuario necesitan del respaldo de una institucionalidad estable y un producto elaborado "a la medida" para las circunstancias locales.

La metodología de Bancos Comunales se utiliza como una seguridad de pago alternativa para otorgar crédito a aquellos clientes que no pueden ofrecer garantías prendarias o hipotecarias. La importancia de este sistema para CAM, Génesis y FAFIDESS se debe al hecho de que se trabaja principalmente en áreas rurales con clientes de muy escasos recursos. Las clientas de FAFIDESS son mujeres indígenas en zonas del país geográficamente aisladas. La situación en El Salvador está en proceso de transformación; la oferta de productos financieros en las zonas rurales crea un nivel de competencia que requiere una revisión de metodologías.

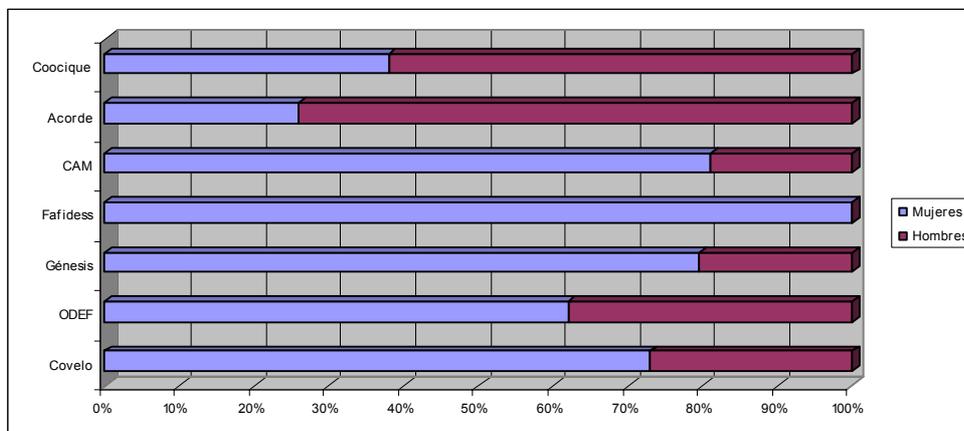
### 3.3 Descripción de los clientes

Esta sección presenta una descripción de los clientes atendidos por el fondo en los cuatro países. Se presentan datos demográficos, de seguridad alimentaria, de condiciones de vivienda y de acceso a servicios básicos.

#### Sexo de los clientes

Las mujeres componen la mayoría de la clientela de las IMF (Gráfico 3.5). Generalmente el hombre tiene más acceso al sistema bancario formal y la mujer tiene una posición más dominante en el sector informal autoempleado, donde se ubica la mayor proporción de los mercados microfinancieros. La muestra, con un 70% de mujeres, refleja la tendencia regional, ya que la clientela microfinanciera de Centroamérica es compuesta por un 70,2% de mujeres (Mixmarket, 2005). Costa Rica forma la excepción a esta regla ya que en la muestra esta cifra no sobrepasa el 40%, lo que se acerca al 47% de clientes mujeres estimado por REDCOM.

**Gráfico 3.5: Distribución de número de créditos por sexo (2005)**



Los datos presentados a continuación provienen de las encuestas realizadas para el estudio y reflejan por lo tanto únicamente las sucursales incluidas en la muestra.

#### Datos demográficos

Los datos demográficos presentados en la Tabla 3.3 presentan contrastes entre los clientes de los diferentes zonas. Los indicadores demográficos son indicativos para el nivel de pobreza: estudios anteriores han indicado que un mayor número de personas por familia, y de menores de edad por hogar se relaciona con un mayor nivel de pobreza. Por otro lado, entre mayor el nivel de educación, menor tiende ser la pobreza.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Ver Sección 4.2.1 Alcance, *Índice de Pobreza* para más detalle.

Las familias son más grandes en las zonas rurales (FAFIDESS y CAM), lo que influye directamente en otros aspectos tales como la calidad en la alimentación y la disponibilidad de educación para todos los miembros. En el caso de educación en los adultos, Costa Rica presenta el más alto nivel educativo con un promedio de entre 9 y 11 años de estudio, a diferencia de los clientes de FAFIDESS en Guatemala, donde el promedio es de entre 1.9 y 2.6 años.

Entre los clientes se encontró un porcentaje más bajo de familias encabezadas por mujeres, con excepción de las dos instituciones Hondureñas. Existe la probabilidad de que las madres jefas de familia no tienen las mismas oportunidades de acceso a crédito como aquellas que tienen esposo. En el caso de COOCIQUE la situación es extremadamente contrastante, lo que podría indicar un fuerte limitante en el acceso en esta institución, probablemente relacionado con el tema de garantías.

Con respecto a todos los indicadores se destaca el caso de FAFIDESS, donde la muestra ha sido tomada en una zona muy aislada y rural, con poco acceso a infraestructura y comunicación. El nivel de aislamiento y pobreza se ve representado en todos los indicadores.

**Tabla 3.3 Variables demográficas**

País	Institución	Grupo de la muestra	N	Promedio N° total familia	Promedio N° Menores	Promedio educación adultos (años)	Mujeres jefas de familia %
Costa Rica	COOCIQUE	Cliente	63	4.1	1.2	9.6	8
		No Cliente	36	3.9	1.1	7.0	<b>39</b>
	ACORDE	Cliente	64	3.6	0.8	<b>11.5</b>	16
		No Cliente	34	3.6	1.3	<b>9.9</b>	35
El Salvador	CAM	Cliente	120	4.7	1.8	6.3	<b>30</b>
		No Cliente	60	4.8	1.6	4.5	<b>43</b>
Guatemala	Génesis	Cliente	111	5.0	2.3	5.9	14
		No Cliente	57	5.1	2.1	5.2	26
	FAFIDESS	Cliente	80	<b>5.8</b>	<b>3.1</b>	<b>1.9</b>	18
		No cliente	40	<b>6.1</b>	<b>2.8</b>	<b>2.6</b>	28
Honduras	Covelo	Cliente	107	5.1	2.2	7.7	25
		No cliente	55	4.9	2.0	8.4	20
	ODEF	Cliente	120	5.3	2.4	6.8	24
		No cliente	60	4.3	1.7	7.0	17

### *Seguridad Alimentaria*

La seguridad alimentaria es un aspecto muy importante para la mayoría de los hogares. Los indicadores aplicados para la seguridad alimentaria incluyeron entre otros el consumo de productos básicos, carnes rojas, blancas, así como su cantidad consumida por semana en los almuerzos (Tabla 3.4). Entre los grupos entrevistados se encuentran diferencias significativas: en Costa Rica los días de consumo restringido a los alimentos básicos son 1.3 días por semana. En cambio, en El Salvador (CAM) y Guatemala (FAFIDESS) estos días son entre tres y cuatro por semana (Tabla 3.4, última columna). La diferencia se explica principalmente por el tamaño de los grupos familiares, el poder adquisitivo y los niveles educativos que tienen las personas en cada país y cada situación. Las diferencias entre clientes y no clientes no son significativas.

Tabla 3.4: Seguridad Alimentaria

País	Institución	Grupo de la muestra	N	Res durante última semana (Nº de días)	Pollo durante última semana (Nº de días)	Sólo tortillas, frijoles y queso (Nº de días)
Costa Rica	COOCIQUE	Cliente	63	2.14	1.84	<b>1.13</b>
		No cliente	36	2.22	2.08	<b>1.5</b>
	ACORDE	Cliente	64	2.28	2.05	1.08
		No cliente	120	2.21	2.21	1.12
El Salvador	CAM	Cliente	60	0.97	1.83	3.34
		No cliente	60	1.18	1.87	3.73
Guatemala	Génesis	Cliente	111	2.03	2.14	2.53
		No cliente	57	2.25	2.09	2.56
	FAFIDESS	Cliente	57	1.56	1.02	<b>4.05</b>
		No cliente	40	1.77	1.28	<b>3.9</b>
Honduras	Covelo	Cliente	107	2.35	2.26	1.6
		No cliente	55	2.67	2.31	1.13
	ODEF	Cliente	120	1.33	2.43	2.84
		No cliente	60	1.17	2.78	2.63

### Condiciones de la vivienda

Las variables que se utilizaron para esta sección están relacionadas con la capacidad que tienen las personas encuestadas para adquirir ciertos bienes o de hacer mejoras en su calidad de vida, en cuanto a sus activos fijos como lo es el caso de la vivienda. Es importante destacar que para cada país hay diferencias marcadas que se explican por las condiciones económicas, empresariales y educativas de cada país.

Las facilidades de acceso a servicios básicos como agua y electricidad son mayores en la zona urbana de Costa Rica, aunque no hay diferencias significativas entre clientes y no-clientes.<sup>15</sup> El acceso a electricidad en promedio es bastante parecido para clientes y no clientes de CAM, Covelo, ODEF y Génesis, un poco mayor en el caso de los no clientes, pero las diferencias no son significativas.

Tabla 3.5: Condiciones de vivienda

Institución	Grupo	N	No Habitaciones	Tiene sanitario (%)	Tiene agua potable (%)	Tiene electricidad
COOCIQUE	Cliente	63	3.9	100	97	100
	No Cliente	36	3.3	100	95	100
ACORDE	Cliente	64	4.0	100	100	100
	No Cliente	34	3.5	100	100	100
CAM	Cliente	120	2.6	96	<b>37</b>	86
	No Cliente	60	2.7	98	63	85
Génesis	Cliente	111	3.3	88	91	56
	No cliente	57	3.1	88	72	77
FAFIDESS	Cliente	80	2.3	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>11</b>
	No cliente	40	2.7	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>38</b>
Covelo	Cliente	107	2.6	83	63	66
	No Cliente	55	3.4	83	72	75
ODEF	Cliente	120	3.2	85	52	87
	No cliente	60	2.6	85	40	95

<sup>15</sup> Esto se debe, no al nivel de pobreza de la población encuestada, sino a la política nacional de acceso universal a servicios públicos en Costa Rica.

Llama la atención el caso de FAFIDESS donde únicamente el 11% de los clientes y el 38% de los no clientes (diferencia significativa) tienen acceso a la electricidad. De igual manera, la abrumadora mayoría de los clientes de FAFIDESS no tiene sanitario lavable ni de agua potable. Los tres indicadores reflejan que los no clientes se encuentran mejor que los clientes, lo cuál demuestra que aún al interno de estas zonas aisladas y empobrecidas, FAFIDESS atiende a los más pobres.

Algo parecido se observa en el caso de CAM, con respecto al indicador “acceso a agua potable”. Las experiencias del proceso de recolección de datos en el campo en El Salvador revelan que también CAM atiende, dentro de las zonas rurales y pobres donde trabaja, generalmente las personas más pobres. Tanto CAM como FAFIDESS trabajan con la metodología de Bancos Comunales, especialmente aptos para trabajar con una clientela pobre, como resultado de la garantía grupal que requiere.

### Acceso a los servicios básicos

Del total de las personas entrevistadas en Costa Rica, se encontró que en su mayoría tienen acceso a los servicios de teléfono (fijo o celular) e internet, a diferencia de los otros países, donde los niveles de acceso son más bajos como se muestra en el Tabla 3.6. Llama la atención que en Honduras el acceso a televisión por cable es el más alto de toda la región, incluyendo más que en Costa Rica. En el centro de la Ciudad de Guatemala, donde está ubicada la sucursal investigada de Génesis, se presentan niveles muy altos de acceso a telefonía celular, en comparación con el relativamente bajo acceso a teléfonos fijos.

En Costa Rica en promedio los encuestados tardan entre 7 y 15 minutos para acceder al centro de salud, escuela primaria, feria o mercado de venta más cercana, mientras en El Salvador se invierten entre 20-30 minutos para acceder a los mismos servicios y en el caso de FAFIDESS entre 100 y 120 minutos. La discrepancia entre los países se expresa en su mayoría por la facilidad de acceso a tecnología, ubicación geográfica, fuentes de ahorro y ganancias generadas a través de sus negocios, lo que les permite distribuir mejor sus recursos y mejorar sus condiciones de vida. En el caso específico de acceso a centros de salud y educación, las diferencias también se deben a la densidad de estos servicios en el país, en relación con las políticas nacionales divergentes al respecto.

**Tabla 3.6: Acceso a servicios básicos**

País	Institución		N	Teléfono fijo (%)	Teléfono celular (%)	Televisión por cable (%)	Tiempo utilizado a la escuela primaria	Tiempo utilizado a la feria o mercado
Costa Rica	COOCIQUE	Cliente	63	83	70	34	7	13.0
		No cliente	36	75	36	25	9	14.0
	ACORDE	Cliente	64	88	84	55	5	7.0
		No cliente	34	71	74	35	8	12.0
El Salvador	CAM	Cliente	120	41	56	8	10	24.0
		No cliente	60	43	47	15	12	18.0
Guatemala	Génesis	Cliente	111	48	83	4	9.4	11.1
		No cliente	57	28	56	19	9.1	15.4
	FAFIDESS	Cliente	80	10	31	5	23.1	100.5
		No cliente	40	20	25	5	16	120.8
Honduras	Covelo	Cliente	107	64	48	57	5.5	16.2
		No cliente	55	73	38	58	2.9	15.3
	ODEF	Cliente	120	52	74	72	6.9	19.3
		No cliente	60	40	57	75	7.8	16.9

Los datos descriptivos presentan una primera aproximación del alcance del fondo y las sucursales investigadas. En términos absolutos los clientes atendidos en Costa Rica viven con niveles de menor pobreza. Esto no quiere decir que no son pobres en términos relativos, aunque este tema que será analizado en la siguiente sección. De los clientes atendidos por las otras cinco organizaciones, FAFIDESS y CAM, seguidas por ODEF representan mayores niveles de pobreza. Covelo y Génesis atienden a clientes con un nivel de pobreza bastante pronunciado en términos absolutos, pero moderado en términos relativos, o sea dentro del contexto local de cada país.

## 4. Evaluación

### 4.1 Pertinencia

La visión del BCIE como institución incluye “*asumir y mantener el liderazgo regional en el financiamiento para la reducción de la pobreza.*”<sup>16</sup> Como parte de esta visión, el BCIE mantiene una estrategia de combate a la pobreza en parte a través del desarrollo de la micro y pequeña empresa y la facilitación del acceso a microcrédito. El Programa, cuyo objetivo es el financiamiento de las necesidades de personas y cooperativas o comunidades dependientes de actividades empresariales de micro y pequeña escala, se inserta en esta estrategia.

La necesidad de apoyar el sector microempresario es un hecho regional. La microempresa constituye un 79% del parque empresarial no-agrícola de la región, y representa el 42% del empleo total de la región.<sup>17</sup> Sin embargo, enfrenta los mayores obstáculos en el acceso a recursos financieros para el fomento de sus actividades. El Programa, al favorecer las organizaciones que atienden este mercado, contribuye al fomento de empleo y actividad económica de los países.

Las necesidades específicas, expresadas por los clientes en este estudio, incluyen crédito ágilmente desembolsado y accesible en términos de garantías y cuotas de pago. En la práctica, los principales destinos del crédito son inversión en negocio y cubrimiento de déficit temporales en el flujo de caja del hogar. Los objetivos del Programa cubren la primera serie de necesidades de crédito para inversión en actividades comerciales y productivas, a través de crédito para capital de trabajo, adquisición de activos fijos y locales comerciales o viviendas productivas.

De forma indirecta también facilita el acceso a créditos para emergencias y otros productos financieros, únicamente en la medida que la IMF ofrece tales productos. Un efecto incremental del Fondo es el fortalecimiento de las instituciones, lo que conlleva la posibilidad de diversificación de productos. No obstante, existe todavía la oportunidad de cumplir con las diversas necesidades financieras, a través de productos específicamente diseñados para tales propósitos.

Las intermediarias que trabajan con el Fondo representan un abanico de metodologías crediticias, productos financieros, y rubros financiados. En este sentido, el Programa reconoce que el microcrédito tiene el potencial de contribuir a la reducción de pobreza en una diversidad de contextos. El carácter regional del Programa subraya la relevancia del aprendizaje internacional que une en medida incremental al sector microfinanciero a nivel

---

<sup>16</sup> Manual de Procedimientos del Programa de Microcréditos España-BCIE, Anexo E.1.n: Acuerdo Específico Entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Banco Centroamericano de Integración Económica para el Otorgamiento y la Ejecución de un Préstamo Reembolsable Destinado a Facilitar Servicios Financieros a la Microempresa Centroamericana, noviembre de 2001.

<sup>17</sup> Arroyo y Nebelung (2002).

global. El Programa presenta posibilidades únicas para la consolidación de experiencias y resultados de las microfinanzas en la región.

En síntesis el programa es importante porque contribuye a la expansión y consolidación de las instancias microfinancieras de la región, las cuales atienden efectivamente las necesidades financieras del sector de la micro y pequeña empresa.

## 4.2 Eficacia

La eficacia del programa se refiere a las preguntas que investigan a) si el programa ha alcanzado sus objetivos, y b) si los efectos que ha tenido el programa en los usuarios finales de los fondos son los deseados.

El análisis presentado en esta sección pretende responder a estas interrogantes a través de un análisis estadístico de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a más de mil clientes del fondo. La sección se divide en tres secciones. La primera, que abarca el tema de alcance, analiza en qué medida los clientes atendidos corresponden con el grupo meta definido en el programa (*“micro y pequeños empresarios [. . .] y en general familias de bajos ingresos.”*)<sup>18</sup> La segunda sección que elabora el tema de impacto, analiza los cambios que lograron generar los clientes a raíz del Fondo, en diferentes ámbitos de sus vidas. La última sección, que analiza la satisfacción de clientes, que brinda información con respecto a las necesidades específicas de la clientela atendida.

### 4.2.1 Alcance

El alcance se refiere al grado en que los servicios están apuntando hacia los segmentos más pobres y/o los sectores rurales. Con respecto al alcance la investigación identificó tanto el *alcance relativo*, o sea el nivel de pobreza de los clientes en comparación con “sus vecinos”, como el *alcance absoluto*, comparando el nivel de pobreza de los clientes en el contexto regional de toda la base de datos. Aspectos de género ameritan una atención particular.

#### **El índice de la pobreza**

El análisis de alcance se realizó a través de la comparación de un índice de pobreza que se calculó en base a los datos obtenidos de las encuestas, el cual permite comparar el nivel de pobreza de clientes y no clientes.

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

---

<sup>18</sup> “Los destinatarios del fondo serán [. . .] micro y pequeños empresarios, sociedades cooperativas, comunidades, microunidades de producción o comercialización y en general familias de bajos ingresos.” Fuente: Manual de Procedimientos del Programa de Microcréditos España-BCIE, Anexo E.1.n: Acuerdo Específico Entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Banco Centroamericano de Integración Económica para el Otorgamiento y la Ejecución de un Préstamo Reembolsable Destinado a Facilitar Servicios Financieros a la Microempresa Centroamericana, noviembre de 2001. Ver también Sección 4.5.2

En cada contexto los recursos que más limitan el desarrollo de un lugar son distintos, es por ello que para cada situación la pobreza se define en base a indicadores diferentes. En un lugar aislado el acceso a la electricidad podría ser un factor que distingue los grupos de pobreza, mientras que en otro lugar más desarrollado podría ser la posesión de una computadora. Para efectos de este estudio, se ha calculado un índice de pobreza único *para cada institución financiera* (reflejando los datos de las sucursales muestreadas) en donde se determinan los indicadores más relevantes en cada contexto que distingue a las familias pobres y no pobres, tomando en cuenta tanto indicadores económicos como sociales.<sup>19</sup>

Los indicadores determinantes en la definición de la pobreza están reflejados en la Tabla 4.1. Los indicadores utilizados están agrupados en cinco rubros: recursos humanos, acceso, bienes y menajes, vivienda, seguridad alimentaria y recursos financieros. Los hogares menos pobres se caracterizan por un nivel educativo más alto, tienen familias más pequeñas, tienen casas con más cuartos, gastan más artículos para la casa y comen más carne de res durante la semana. En sus casas es más probable encontrar un piso mejorado (cerámica por ejemplo), un sanitario lavable y una lavadora, así como otros electrodomésticos.

**Tabla 4.1: Variables utilizadas para el cálculo del índice de la pobreza**

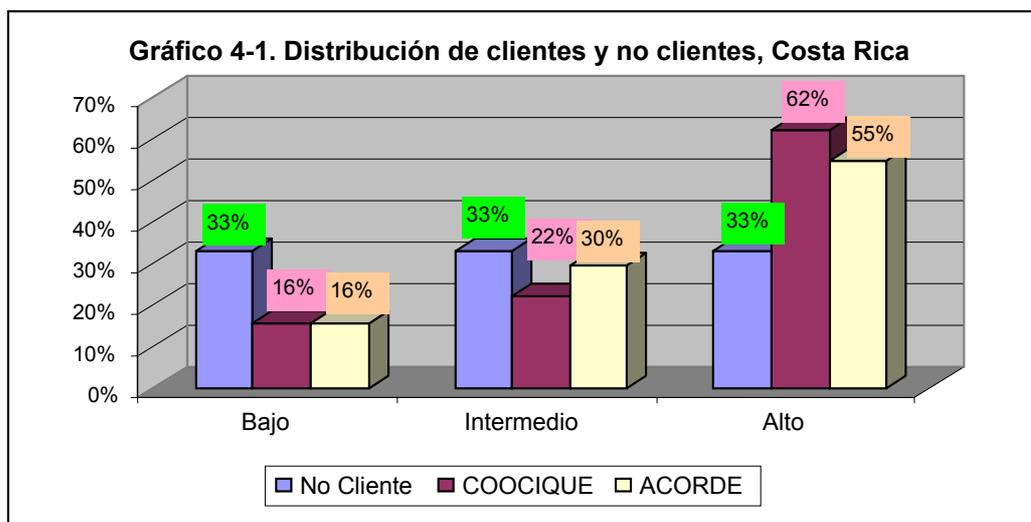
Variables	COCCIQUE	ACORDE	CAM	Covelo	ODEF	FAFIDESS	Génesis	Total
<b>Recursos humanos/ demográficos</b>								
Años de estudio jefe del hogar	X	X	X				X	4
Años del estudio adultos	X	X	X	X	X	X	X	7
Tamaño de la familia				X	X	X		3
Número de adultos que trabajan				X	X			2
<b>Acceso</b>								
Tiempo que demora para llegar a la escuela				X	X			2
<b>Bienes y menajes</b>								
No. de bienes duraderas				X	X	X	X	4
Contar con teléfono	X	X		X	X		X	5
Contar con computadora			X					1
Contar con Internet	X	X						2
Contar con un televisor					X			1
Contar con Refrigerador				X			X	2
Número de televisores a color				X		X		2
<b>Vivienda</b>								
No de piezas	X	X	X				X	4
Piso mejorado	X	X	X	X			X	5
Paredes mejorados					X			1
Personas por habitación				X	X		X	3
Contar con sanitario					X	X		2
Contar con agua potable						X		1
<b>Seguridad alimentaria</b>								
Consumo de carne	X	X	X		X		X	5

En base a los índices de pobreza de los hogares de no-clientes, fue posible comparar el nivel de pobreza de los no clientes (los vecinos) con los clientes. Para eso primeramente se dividieron los índices de los no clientes en tres estratos exactamente iguales, de tal forma que cada estrato representa el 33,3% de los no-clientes. Una vez establecidos los límites de cada estrato se comparan con los índices de los clientes y determina si en

<sup>19</sup> En el Anexo 4 se describe en detalle la elaboración de dicho índice.

comparación con los vecinos son más o menos ricos. Un índice de pobreza mayor significa un mayor nivel de vida, o sea menos pobreza. En los Gráficos 4-1 hasta 4-4 se presentan los resultados por país.

Como se observa en el Gráfico 4-1, en Costa Rica la mayoría de los clientes de ambas instituciones pertenecen al estrato con un índice alto (o sea son más ricos), mientras que el 16% pertenece al estrato bajo. A pesar de que COOCIQUE atiende una clientela relativamente más rica que ACORDE en términos *relativos* (o sea en comparación con sus vecinos), ACORDE atiende una clientela más rica en términos absolutos, lo que se ha podido observar en los datos descriptivos de la sección anterior (3.3). Esto se debe a que la zona donde se ubica COOCIQUE es considerablemente más pobre que la zona donde se ubica ACORDE. Lo anterior significa que el alcance de ambas instituciones es limitado, en el caso de COOCIQUE en términos relativos (en su contexto) y en el caso de ACORDE en términos relativos y absolutos.



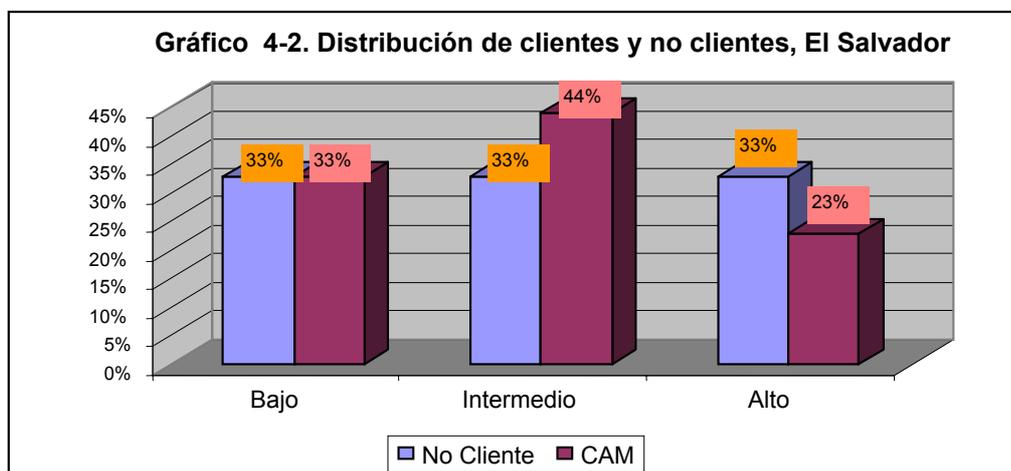
El porcentaje de mujeres que atienden es bajo en comparación con los promedios que se manejan en la industria microfinanciera. En COOCIQUE el 38% de los socios con créditos es mujer y en ACORDE solamente 23%. Estas cifras de género y los resultados del análisis de alcance reflejan problemas de acceso que encuentran clientes pobres y sobre todo mujeres pobres para entrar en estas instituciones. Lo anterior se reconfirma con algunos citados recopilados durante los talleres.

#### Recuadro 1: Opiniones expresadas por socios y clientes de COOCIQUE y ACORDE

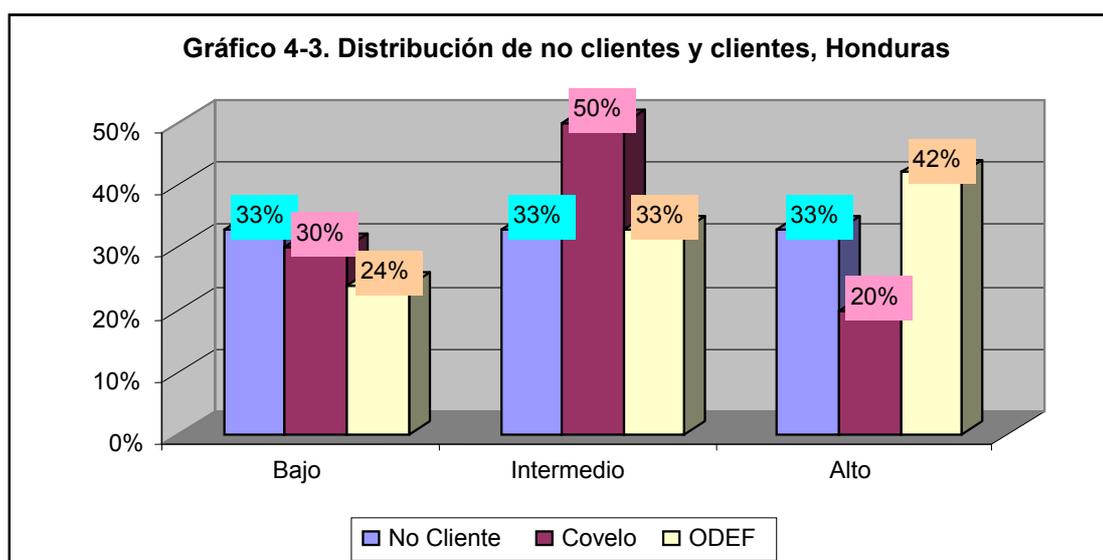
Las reuniones y entrevistas con grupos focales dieron lugar a comentarios como los siguientes:

- *“Muchos requisitos para personas de pocos recursos (COOCIQUE)”*.
- *“Para socios con pocos garantías es casi imposible obtener un crédito, lo cual es un problema especialmente para las mujeres, sobre todo cuando están solas y generalmente no tiene nada que les puede servir de garantía” (COOCIQUE).*
- *“Los gastos en la papelería son muy altos, sobre todo porque uno corre el riesgo de que no se le reconozcan el crédito” (COOCIQUE).*
- *“Valoración de bienes muy bajo y costo del avalúo muy alto” (COOCIQUE).*
- *“Piden garantías, estado de resultados y mucha papelería del negocio” (ACORDE).*
- *“No dan créditos menores a 2 millones. Hay que sacar un préstamo grande, aunque uno tal vez sólo necesite una parte” (ACORDE).*
- *“Hay que enseñar la administración de muchos meses, y lo tiene que revisar un perito, lo que es otro gasto más” (ACORDE).*

La clientela de CAM, el único caso en El Salvador, se encuentra principalmente entre los dos estratos más bajos en comparación con sus vecinos, sobre todo el estrato intermedio. Este dato llama la atención, tomando en cuenta que el contexto en donde se ha tomado la muestra de CAM es relativamente aislado, rural y pobre. Lo anterior quiere decir que aún dentro de este contexto, CAM atiende a las personas más pobres, o sea la penetración de mercado de CAM es muy profunda, tanto en términos absolutos como en términos relativos.



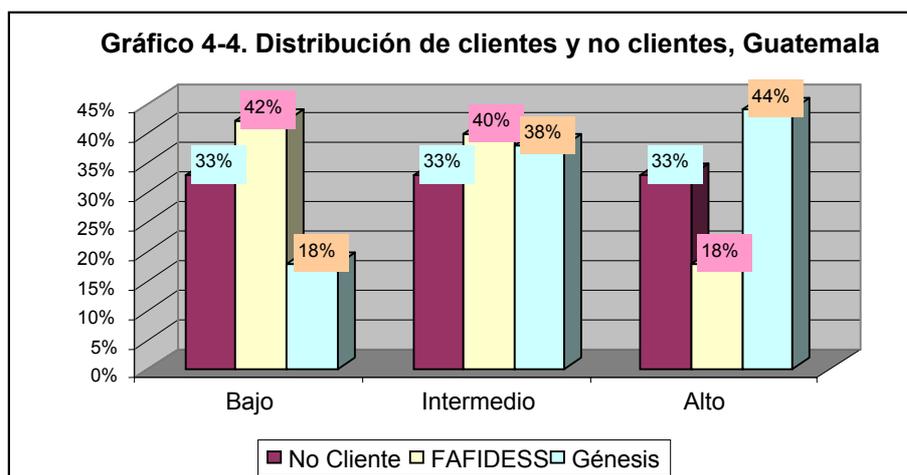
En Honduras se observan dos casos contrastantes. Covelo, donde la muestra ha sido tomada en el centro de la capital, atiende a una población relativamente pobre dentro de este contexto urbano, ya que el 80% de sus clientes pertenece a los estratos bajos e intermediarios. La mayoría de la clientela proviene de un nivel de pobreza intermedio. En ODEF, donde se tomó la muestra en zonas mucho más rurales, se observa más bien que un mayor porcentaje de la clientela se ubica entre los menos pobres. Lo anterior significa que en términos relativos Covelo tiene un mayor alcance que ODEF, pero en términos absolutos atienden clientes con un perfil muy parecido, ya que los clientes urbanos de Covelo y los clientes más rurales de ODEF tienen indicadores socioeconómicos similares.



También las instituciones Guatemaltecas revelan datos opuestos. Es importante tomar en cuenta que las dos zonas encuestadas son completamente contrastantes en cuanto a nivel

de vida. La muestra de Génesis ha sido tomada en la capital y se observa que la clientela de esta institución, dentro de este contexto urbano, se ubica claramente entre la población menos pobre, o sea que el alcance *relativo* es limitado. También en términos absolutos el alcance de Génesis como institución es limitado, porque el monto promedio prestado casi igual que el PIB/capita, lo cuál se considera alta en la industria microfinanciera.

La muestra de clientes de FAFIDESS, al contrario, compone personas más pobres que sus vecinos, dentro de un contexto en sí muy pobre y aislado. Por tanto en términos absolutos como relativos, Génesis atiende un cliente menos pobre que FAFIDESS.



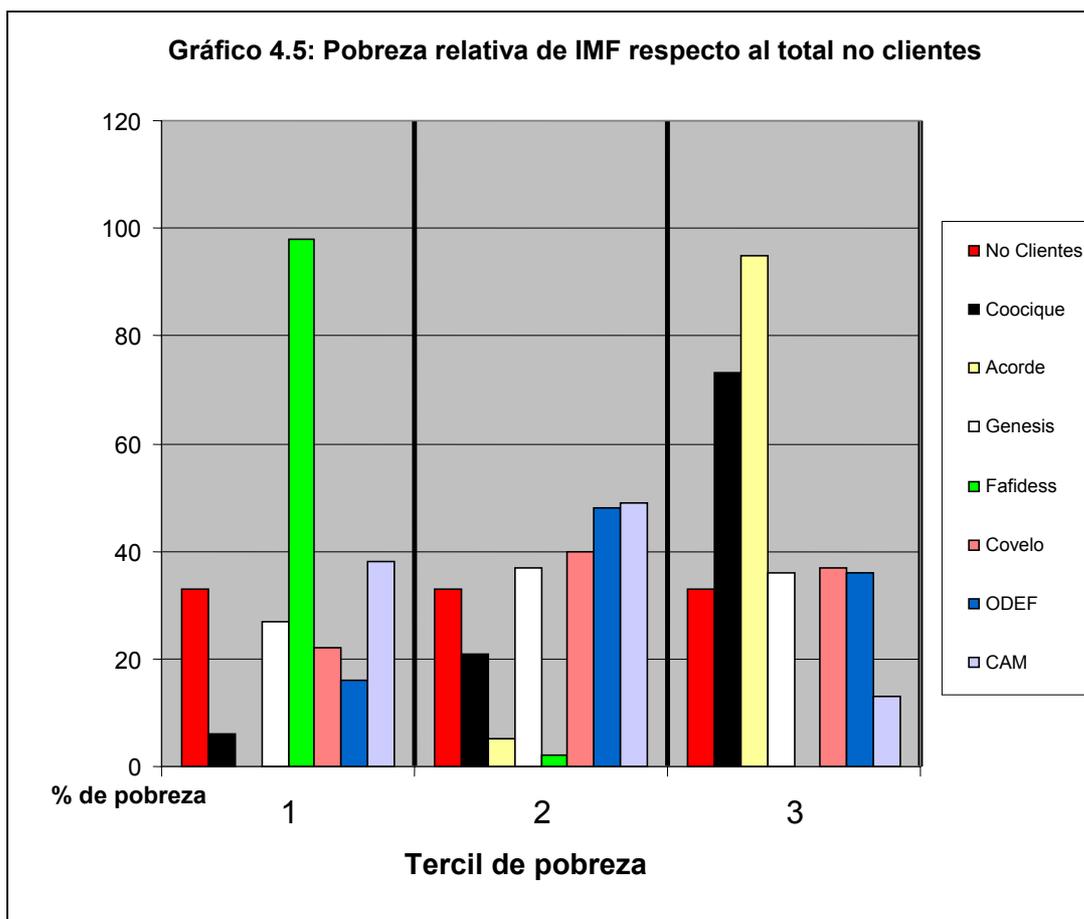
A continuación se presenta un gráfico similar a los anteriores para toda la base de datos en su conjunto, lo que permite un análisis de alcance más absoluto, ya que se comparan los clientes con los no-clientes de toda la región.

Se observa que algunas IMF como ACORDE y COOCIQUE atienden sólo a los menos pobres, en comparación con los niveles pobreza regional, lo que no es sorprendente, ya que el nivel de vida en Costa Rica es mayor que en los demás países. FAFIDESS, por otro lado, se enfocan en los estratos de mayor pobreza. También se da el caso de CAM que según el análisis en su contexto tiene un alcance profundo, pero en correlativo a los otros países (sobre todo las instituciones de Guatemala y Honduras) atiende igualmente a clientes en los tres “niveles” de pobreza.

En el tercio de pobreza intermedio se encuentran las instituciones Covelo y ODEF seguidos por Génesis que atienden un tipo de cliente pobre, pero no el más pobre. De estas tres instituciones ODEF tiene el alcance más profundo en términos del porcentaje de clientes atendidos en zonas rurales.

Las cinco instituciones de Honduras, El Salvador y Guatemala tienen un alcance profundo con respecto a la atención de la clientela femenina, que oscila entre el 62% y el 100%.

El alcance del Fondo en su totalidad no es bajo, pero presenta espacio para mejoramiento: el 62% del fondo atiende un cliente pobre hasta medianamente pobre en comparación con su contexto. Excluyendo a Costa Rica, el alcance global del Fondo llega hasta un 70%, una cifra que se puede considerar satisfactoria.



#### 4.2.2 Impacto

Para evaluar el impacto generado por el fondo, lo ideal hubiera sido comparar el mismo hogar en dos momentos del tiempo, o sea realizar una comparación longitudinal en el tiempo. Las comparaciones longitudinales son más efectivas para pronunciarse con mayor seguridad sobre el tema de la atribución.<sup>20</sup>

Como el equipo evaluador no contó con un estudio de línea de base, se utilizó un método alternativo. A través de la identificación de dos grupos se compara la mayor cantidad posible de atributos similares y con poca propensión a variar en el corto plazo (distribuciones similares). Así se comprueba el impacto generado en los clientes. La descripción previa se aplica a las siguientes categorías: a) clientes establecidos y b) clientes incipientes. Ambos grupos están siendo atendidos por el mismo fondo y la misma institución en contextos parecidos. Tal condición maximiza la probabilidad que sean muestras comparables.

Los clientes establecidos se definen como “aquellos clientes que recibieron por lo menos 7 créditos (en el caso de que los plazos son de 3 a 6 meses) y/o que han sido clientes durante por lo menos 4 años de la institución financiera.” Los clientes incipientes se definen como aquellos clientes que no han recibido más de uno o dos créditos, o en el caso de Costa Rica donde los créditos son de plazos mucho más largos (mayores de 5 años), aquellos clientes que han tenido crédito por menos de un año”.

<sup>20</sup> En otras palabras, como mencionado anteriormente, para contestar con más certeza la pregunta, “¿Es el cliente más rico gracias al crédito, o el crédito ha sido brindado a los clientes más ricos?”

Antes de iniciar con el análisis de impacto se revisa la validez del supuesto que estos dos grupos son comparables,<sup>21</sup> ya que varios factores pueden incidir negativamente en su certeza. Puede ser, por ejemplo, que se ha cambiado el perfil del cliente atendido por el Fondo en una institución, debido a cambios metodológicos en el transcurso del tiempo, o debido a la salida de clientes “exitosos” en búsqueda de montos mayores o clientes “fracasados” por razones de sobreendeudamiento, factores que afectan el perfil de los clientes en los listados de las muestras.

Esta comparación de los dos grupos de clientes se realizó a través de una prueba-T<sup>22</sup>, presentada en la siguiente Tabla 4.2. En esta Tabla se comparan aquellas variables que no son afectadas en el *corto plazo* por el crédito otorgado, utilizando variables demográficas tales como número de adultos en el hogar, edad promedio de los adultos, tamaño de las familias, educación promedio de los adultos y personas por habitación. Anteriormente, en el análisis de alcance, se pudo observar que estas variables demográficas tienen una incidencia importante en el nivel de pobreza de los hogares bajo estudio. Esto significa que su comparación es valiosa en este contexto. Estas variables indican dónde se ubican las familias con respecto a su grado de pobreza, según los cálculos realizados en la sección anterior. Si estas variables son parecidas para los clientes incipientes y establecidos, podemos decir que son comparables y en la prueba-T esperamos encontrar entonces, que *no* hay diferencias significativas entre ambos grupos.

En la Tabla se observa, por institución, los promedios de las variables: la primera fila de cada institución indica el promedio del cliente establecido, la segunda fila el promedio del cliente incipiente y la tercera fila es el resultado de la comparación entre ambos grupos (la prueba-T). Una “\*” indica una diferencia entre los grupos con una probabilidad del 90%, dos “\*\*” significa una diferencia entre los grupos más pronunciado ya que se puede decir con un 95% de seguridad que los grupos son diferentes y tres “\*\*\*” indica una diferencia aún más marcada ya que con 99% de seguridad se puede decir que los grupos son diferentes.

---

<sup>21</sup> Respaldado por la metodología desarrollado por SEEP, “Learning from clients, Assessment Tool for Microfinances Practitioners”, metodología ampliamente probada a nivel mundial.

<sup>22</sup> Una prueba-T es un procedimiento estadístico que analiza si los promedios entre dos grupos son iguales o diferentes.

Tabla 4.2: Comparación de promedios de variables demográficas

Institución	Grupo	Número de adultos	Edad promedio adultos	Educación promedio adultos	Familia total	Personas por habitación	Adultos/ Niños	¿Son comparables?
COOCIQUE	Establecido	2.9	38.6	9.6	4.16	1.45	1.75	
	Incipiente	2.7	34.2	9.7	3.92	1.54	1.55	
	<b>Prueba- T</b>	<b>No hay ninguna diferencia significativa</b>						<b>SI</b>
ACORDE	Establecido	2.93	37.3	11.6	4.2	1.4	2.04	
	Incipiente	2.54	37.5	11.5	3.0	1.2	1.96	
	<b>Prueba- T</b>				**		**	<b>Moderada</b>
CAM	Establecido	2.8	37.2	6.3	4.7	2.7	1.65	
	Incipiente	3.0	36.2	6.2	4.6	2.4	1.86	
	<b>Prueba- T</b>	<b>No hay diferencias significativas</b>						
GENESIS	Establecido	2,6	35,7	6,2	4,9	1,7	1	
	Incipiente	2,7	33,8	5,6	5,1	2,3	1,2	
	<b>Prueba- T</b>					**	*	<b>SI (moderada)</b>
FAFIDESS	Establecido	2,8	33,5	1,89	6,1	3,6	1,36	
	Incipiente	2,8	33,3	2,01	5,7	3,2	1,3	
	<b>Prueba- T</b>	<b>No hay ninguna diferencia significativa</b>						<b>SI</b>
Covelo	Establecido	3,2	36,7	7,8	5,4	2,4	0,8	
	Incipiente	2,7	33,1	7,5	4,8	2,4	0,9	
	<b>Prueba- T</b>	<b>No hay ninguna diferencia significativa</b>						<b>SI</b>
ODEF	Establecido	3.1	37.7	6.9	5.4	1.8	1.0	
	Incipiente	2.6	38.4	6.7	5.1	1.9	1.1	
	<b>Prueba- T</b>	<b>No hay ninguna diferencia significativa</b>						<b>SI</b>

T-test: \* p > 0,1, \*\*p > 0,05, \*\*\*p > 0,01

Una revisión de la Tabla revela que, en grandes rasgos, el supuesto de que los dos grupos son comparables es correcto, ya que pocas variables demográficas reportaron una diferencia significativa entre ambos grupos, o sea son iguales desde el punto de vista estadístico. En dos casos los grupos presentan una leve diferencia en dos indicadores, que son ACORDE y Génesis.

En el caso de ACORDE observamos que los clientes incipientes tienen familias más pequeñas y la relación de dependencia (niños/adultos) también es más pequeña. Ambos indicadores se relacionan con menos pobreza (según el índice calculado). Esta tendencia efectivamente concuerda con un cambio en la estrategia institucional que apunta, a partir de febrero 2006, hacia clientes con más recursos. Por este cambio institucional la validez de la medición de impacto para esta institución es limitada.

En el caso de Génesis también podemos observar una diferencia leve, aunque menos pronunciada. Las diferencias entre los grupos más bien indican que los clientes incipientes son más pobres que los clientes más establecidos, lo que indica una profundización de alcance de la institución en el transcurso del tiempo. Consecuentemente el impacto registrado se puede más bien sobreestimar, ya que el punto de partida de los clientes establecidos era menos pobre. Aunque la diferencia entre ambos grupos es pequeña, es necesario tener cautela a la hora de la interpretación de los resultados.

El siguiente paso del análisis es proceder con la evaluación del impacto. Para analizar las diferencias entre los clientes establecidos e incipientes encuestados -en cuanto a los cambios registrados a nivel de su hogar y empresa- se utilizó un análisis discriminador. El análisis discriminador es un método de la estadística multivariante que intenta aprovechar las relaciones existentes entre una gran cantidad de variables independientes para

maximizar la capacidad de discriminación (diferenciación) entre ciertas categorías establecidas de antemano. El análisis discriminario ayuda a identificar las características que diferencian (discriminan) a dos o más grupos y a crear una función capaz de distinguir con la mayor precisión posible a los miembros de uno u otro grupo. Debido a que el número de encuestas por país es relativamente pequeño se redujo el número de variables a incluir en las funciones, mediante el análisis factorial.<sup>23</sup> En otras palabras, se aplica una lógica “inversa” de análisis: en vez de buscar la diferencia entre los dos grupos comparando los valores promedios de las variables, se identifica más bien cuáles son las características que pueden servir para diferenciar los dos grupos. En el marco de un análisis de impacto cross-seccional, su utilización viene dada por su capacidad de distinguir entre clientes establecidos e incipientes. Las variables seleccionadas por el modelo son aquellas en las que se observa el impacto de haber estado sometido al tratamiento (dinámica microfinanciera de una determinada IMF), respecto al no haberlo estado.

El valor absoluto de los coeficientes estandarizados de las variables en la función discriminante nos informa acerca del desempeño de la misma para distinguir entre las categorías. Mientras más alto el valor absoluto, mejor es esa variable para discriminar. Por otro lado, el signo de los coeficientes se interpreta en función de los puntos medios de cada categoría (centroides). La ventaja de este tipo de análisis que incluye una multiplicidad de variables, en comparación con por ejemplo una prueba T, es que un sólo análisis permite indicar cuáles son los indicadores que mejor distinguen los grupos y cuál es la atribución de cada uno de estos indicadores.

En las siguientes dos Tablas se presentan los resultados del análisis discriminario. La Tabla 4.3 refleja los datos estadísticos y la 4.4 la importancia de las diferentes variables en el análisis (Los datos en la Tabla 4.3 no tiene significado en términos *absolutos*, pero son necesarios para describir los resultados presentados en las subsiguientes tablas). Para la interpretación de las tablas, el primer indicador a revisar es la “Correlación canónica,”<sup>24</sup> reflejada en la Tabla 4.3. Una correlación canónica alta indica que las variables discriminantes permiten diferenciar entre los grupos. Como se puede observar, en el análisis realizado estas oscilan entre 0.500 y 0.690, lo que indica una correlación suficientemente alta. Por tanto, el análisis es válido para gran parte (y suficientes) de las personas encuestadas. El porcentaje de casos que clasifican correctamente, o sea por los cuales el análisis es válido, oscila entre 71-84%. Indica que las variables discriminantes efectivamente sirven para distinguir entre los grupos.

**Tabla 4.3: Análisis discriminario: datos estadísticos**

Datos estadísticos	COCCIQUE	ACORDE	CAM	Covelo	ODEF	FAFIDESS	Génesis
Punto céntrico cliente incipiente	-1.119	-0.923	-0.567	-0,764	-0,758	-0,657	-0,9
Punto céntrico cliente establecido	0.786	1.114	0.577	0,84	0,758	0,657	0,811
Correlación canónica	0.710	0.710	0.500	0,642	0,607	0,579	0,654
Clasificación correcta	84.1%	87.5%	73.1%	81%	78,3%	71,3%	80,2%

<sup>23</sup> El objetivo del Análisis Factorial es simplificar los datos ya que condensa la información contenida en un gran número de variables en un número más pequeño de escalas resumidas, llamadas “factores.”

<sup>24</sup> La correlación canónica refleja la correlación simple entre las puntuaciones discriminantes y una variable con códigos entre 1 y 0 según cada caso pertenezca a un grupo o a otro.

Tabla 4.4 Función discriminatoria coeficientes estandarizados<sup>25</sup>

VARIABLES	COCCIQUE	ACORDE	CAM	Covelo	ODEF	FAFIDESS	Génesis
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICOS</b>							
Tamaño de la familia	-0.236	0.820	0.288	0,168		0,305	0,036
Razón de dependencia			0.760			-0,106	-0,226
Ecuación promedio adultos	-0.102	0.145	0.298			-0,168	-0,377
Edad jefe de la familia/adultos	-0.007	-0.043	0.515	0,228			
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
Pertenecer a una organización	0.140	-0.177				0,520	0,300
Mujeres jefe de familia				0,175	0,168		
Remesas					-0,259		
<b>BIENES Y MENAJES</b>							
Contar con teléfono			0.035		-0,303		-0,147
Contar con Internet	-0.208	0.229					
Terreno propio				0,525			0,396
Total de bienes duraderos				0,304	0,412		
<b>VIVIENDA</b>							
No de piezas	0.900	-0.549		-0,397	0,38		-0,315
Piso mejorado	-0.337	0.284	0.226				-0,127
Paredes de bloque o ladrillo				0,171			0,212
Inodoro en la casa				0,572			
<b>POBREZA</b>							
Índice de pobreza	0.453	0,785	0.092	0,484	0,469	-0,298	0,643
<b>MANEJO DE LA EMPRESA</b>							
Índice de manejo	-0.231	0.053	0.128				
<b>ACCESO</b>							
Distancia a la feria y/o escuela				-0,437			0,052
<b>CAMBIOS PERCIBIDOS</b>							
Índice de cambio (empresa)	0.869	0.174	0.153		0,100		
Autoestima	-0.167	-0.454	-0.115	0,194	0,247		-0,175
“Siento que puedo cambiar mi situación personal”						-0,431	-0,178
Mayor inversión en alimentos						0,552	0,232
Aumento en inversión escolar	0,245	0.138	0,408	0,306	0,226	0.293	0,446
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>							
Monto prestado	0.029	0.341	0.578	0,702	0,685	0,654	0,765
Préstamo fue insuficiente	-0.019	-0.223	-0.561				
La familia ahorra				0,202			0,216
Crédito grupal					0,794		

<sup>25</sup> En cuanto más alto está el indicador, más importancia tiene al momento de distinguir los grupos. Un signo positivo (+) indica que al incrementarse se hará más probable que se ajuste al patrón de los clientes establecidos.

Los números reflejados en la Tabla 4.4 son los “coeficientes estandarizados”. El tamaño de este número indica su importancia en predecir a qué grupo pertenece el caso. Por ejemplo, en el caso de COOCIQUE el indicador “número de piezas en el hogar” tiene el coeficiente más alto de todos los coeficientes en la columna de COOCIQUE. Por tanto, es la variable más importante al momento de distinguir entre los clientes y no clientes. Otro elemento importante para la interpretación de la Tabla 4.4 es la interpretación de los signos (+/-) del “punto céntrico” de cada grupo (ver 4.3 arriba). El punto céntrico de los clientes establecidos es *positivo* en todas las instituciones. Esto tiene implicaciones para aquellos indicadores con puntuaciones positivas en la Tabla 4.4. Si el punto céntrico es positivo y el coeficiente también, entonces entre más alto es el valor del indicador, más grande es la probabilidad de que el encuestado pertenezca al grupo de los clientes establecidos. Un ejemplo es la variable “índices de pobreza” de Génesis. Entre más alto el índice de pobreza (o sea menos pobre el encuestado), más probable es que es un cliente establecido, lo que indica que los clientes establecidos son menos pobres que los clientes nuevos.

COOCIQUE es la única cooperativa en la muestra y como tanto un caso especial dentro del estudio. Tres indicadores registran cambios positivos: “número de piezas de la casa,” “índice de cambio en la empresa”, y el “índice de pobreza.” Estas tres variables tienen signos positivos, indicando que su aumento se relaciona con el grupo de clientes establecidos, o sea que los clientes establecidos tiene índices de pobreza más altos (son más ricos), casas más grandes y registran más cambios en la empresa. Las variables demográficas tienen coeficientes pequeñas, indicando que no son muy relevantes para distinguir los casos. Las diferencias identificadas no se deben a diferencias intrínsecas entre los grupos, sino que posiblemente se pueden atribuir al acceso al crédito.

El segundo caso, ACORDE, tiene el coeficiente más alto en el indicador “índice de pobreza” de todos los casos, lo cual nos podría indicar un efecto positivo, atribuible al servicio crediticio recibido. Sin embargo, el indicador “Tamaño de la familia” también tiene una carga importante en predecir la pertinencia de los grupos, lo cuál concuerda con la prueba-T presentado en la Tabla 4.2. Consecuentemente, se -hace imposible decir con seguridad si el efecto positivo sobre el indicador “índice de pobreza” está causado por el crédito, o por diferencias intrínsecos entre las familias. Además que eso, no se observan cargas muy altas otras indicadores generalmente asociados con impacto.

También en el caso de CAM la influencia de las características demográficas parece influir los resultados. Aunque la prueba T presentada en la Tabla 4.2 no indica ninguna diferencia entre los grupos, el análisis discriminatorio indica que las variables sí son importantes para distinguir entre los grupos. Esto se debe a que las demás variables que se utilizan para analizar el nivel de cambios registrados, no tienen un peso importante para diferenciar los grupos, indicando que no se han registrado diferencias positivas ni negativas significativas entre los dos grupos de clientes de la institución, lo cual podría indicar que no existe ni impacto positivo ni negativo.

El caso de Covelo registra un panorama distinto. Las variables demográficas no tienen un peso importante al momento de distinguir los grupos, pero las variables relacionadas con cambios registrados sí. Se observa un peso sustancial del índice de pobreza y algunas otras variables relevantes, tales como mejoramientos a la casa, aumento en la inversión escolar y un aumento en la autoestima. También el hecho de tener un terreno propio atribuye positivamente al pertenecer al grupo de los clientes establecidos. No todos de estos últimos indicadores son altos, pero en su conjunto indican una tendencia clara de diferencias en las características de ambos grupos.

Algo parecido se observa en el caso de ODEF. Al momento de generar la función discriminadora de ODEF, las variables demográficas no aportaron a la función, por lo que

ni siquiera aparecen en la tabla. Las variables “índice de pobreza”, “valor total de bienes duraderos”, “número de piezas”, “aumento en inversión escolar”, tienen signos positivos, lo cual indica que su incremento hará más probable que se ajuste al patrón de los clientes establecidos. Adicionalmente se observa que el coeficiente de mayor peso en este caso es la variable “crédito grupal”, que da la impresión que existe una relación entre este indicador y el posible impacto del crédito. Para analizar esta inquietud se realizó un análisis adicional que incluyó únicamente los clientes que reciben créditos grupales. Con los datos de este grupo se realizó una regresión entre “grupos de clientes” (comparando clientes establecidos y incipientes) y “índice de pobreza”, y indudablemente el efecto del crédito se observa mucho más claro (y positivo) entre los clientes que recibieron créditos grupales<sup>26</sup>.

Los clientes entrevistados de FAFIDESS, donde la muestra ha sido tomada en la zona más aislada de todo el estudio, revelan resultados contradictorios. Al revisar la percepción de cambios se observa una relación positiva entre pertenecer al grupo de clientes establecidos y “aumento en gastos escolares” y “aumento de gastos en alimentos”. Sin embargo, al revisar el signo del índice de pobreza podemos ver que este es negativo, indicando que en cuanto más bajo el índice de pobreza (más pobre), más probable es que pertenece al grupo de clientes establecidos.

Lo anterior permite formular dos diferentes hipótesis<sup>27</sup>: 1) hay un impacto económico negativo como consecuencia del crédito, o 2) los mejores clientes pasan a otra institución o fondo, causando un sesgo en los resultados. La segunda hipótesis es bastante probable y se podría relacionar con la metodología de Bancos Comunales usada por la institución. Desde hace un año FAFIDESS ha introducido la modalidad del crédito individual, pero todos los clientes en la muestra trabajan con Bancos Comunales (porque se necesitaba un grupo de control de por lo menos 4 años de clientes establecidos, que no existe en el crédito individual).

El limitante más marcado de la metodología de Bancos Comunales es la restricción en el monto y las limitaciones de crecimiento que tienen las empresas más exitosas, dentro del mismo banco.<sup>28</sup> Asimismo las tasas efectivas en los Bancos Comunales se elevan mucho, como resultado del ahorro obligatorio. Estos resultados llevan a dos posibles conclusiones: 1) la urgencia de trabajar con datos de panel (o sea datos de las mismas personas en dos diferentes momentos del tiempo), para abordar el tema de la atribución y 2) la importancia de investigar las razones de salida de ex –clientes, para conocer más al fondo los eventuales problemas que tiene la clientela con esta metodología.

La última institución, Génesis, tiene un patrón parecido al de Covelo, ODEF y COOIQUE: la influencia de las variables demográficas es moderada, aunque más fuerte que en estas otras tres instituciones, y algunas variables relacionadas con impacto registran relaciones positivas con el grupo de clientes establecidos: el coeficiente del índice de pobreza es muy alto, la percepción sobre el aumento en la inversión escolar y alimentos también. Adicionalmente se observan signos positivos en la pertenencia a una organización.

Una variable que llama la atención, en todas las instituciones, es el de “aumento en inversión escolar”, el cual reporta signos positivos en todos los casos, indicando que este aumento se relaciona con pertenecer al grupo de los clientes establecidos. Aunque esta variable no ha sido medida, sino que representa una percepción de la gente, sí indica que el crédito se relaciona con una mejora en la educación de los niños. Esto podría ser en

<sup>26</sup> En ODEF la muestra de los clientes establecidos que reciben créditos *individuales* es muy pequeña y además tienen poca antigüedad, afectando la validez del análisis entre este grupo.

<sup>27</sup> Recordando que las conclusiones son hipotéticos, debido al problema de la casualidad.

<sup>28</sup> Un estudio de bancos comunales realizado en El Salvador (USAID, 2005) revela que en este país el número de clientes atendidos a través de Bancos Comunales se disminuye aceleradamente, debido a un aumento de la competencia de organizaciones que ofrecen créditos individuales o a través de grupos solidarios.

forma directa (utilizando el dinero prestado para financiar la educación) o indirecta (utilizando el dinero generado con la actividad empresarial para financiar la educación), como lo demuestra el siguiente recuadro.

### Recuadro 2. Escolaridad y crédito

Con respecto a las consecuencias de tener acceso al servicio de crédito, se registraron varios comentarios expresados por clientes, mayormente mujeres. Algunos de ellos fueron:

*“Los niños van a la escuela, porque ya tenemos con que mantenerlos” (FAFIDESS).*  
*“Ahora puedo pagar para el estudio de mis hijos, mejoramos la casa” (CAM).*

Si bien la escolaridad no se favorece directamente con el servicio de crédito, por lo general los estímulos del mismo son positivamente valorados.

A continuación se realiza una profundización del análisis de impacto. Para ello se realizó una regresión entre “índice de pobreza” y “grupo de cliente<sup>29</sup>”. El tamaño del coeficiente de regresión ( $\beta_1$ <sup>30</sup>) se toma como un indicador para los cambios registrados, o sea: *“entre más grande el coeficiente  $\beta_1$  más grande la diferencia registrada en esta variable” (y por lo tanto el posible impacto causado por el crédito)*. Para el análisis presentado a continuación se debe de tomar en cuenta las dos limitaciones anteriormente señaladas: 1) No está resuelto el tema de la atribución por la ausencia de una línea base 2) existen inseguridades sobre los resultados obtenidos, por no conocer los clientes que salieron de las instituciones. Por lo tanto, el análisis presentado llevaría a hipótesis y no conclusiones finales de impacto.

La Tabla 4.5 demuestra los resultados de la regresión: en cuanto más alto el coeficiente de la regresión ( $\beta_1$ ) y más pequeño el dato de la significancia, más fuerte es la relación y más probable que hay un impacto positivo como efecto del crédito. Las organizaciones se presentan en orden descendiente del tamaño del indicador  $\beta_1$ .

En ACORDE y Génesis se observa  $\beta_1$  más grande, o sea que son las dos organizaciones donde la diferencia entre el nivel de pobreza entre clientes establecidos e incipientes es más marcado. Son justamente las dos organizaciones donde los dos grupos registraron algunas diferencias en sus variables demográficas (ver Tabla 4.2), lo cual llevaría a la conclusión que parte de estas diferencias se atribuyen a diferencias intrínsecas entre los grupos y en parte a un posible impacto del crédito. Es imposible predecir cuál parte se atribuye a cada causa.

En los casos de Covelo, ODEF y COOCIQUE, donde los dos grupos de clientes son más comparables, se puede decir con mayor seguridad que las diferencias positivas encontradas entre ambos grupos se pueden atribuir al crédito. En el caso de CAM no se ha identificado ningún cambio y en el caso de FAFIDESS un leve cambio negativo, que no es significativo.

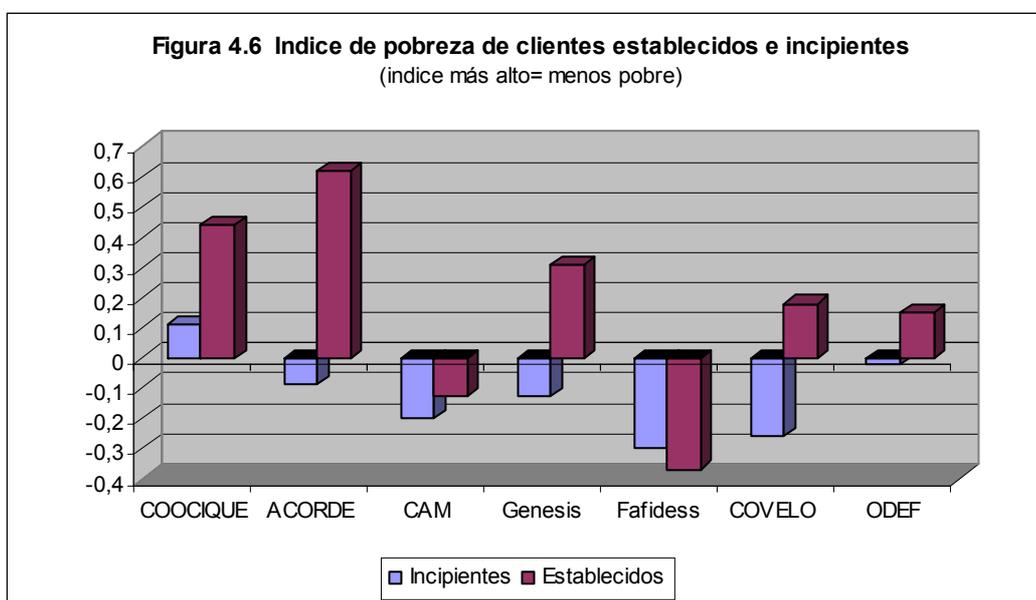
<sup>29</sup> La variable “grupo de cliente” define cliente incipiente =0; cliente establecido = 1, o sea si existe una regresión positiva y significativa entre “índice de pobreza” y la variable “grupo de cliente”, esto indica que los clientes establecidos tienen índice de pobreza más alto, o sea que son menos pobres.

<sup>30</sup>  $\beta_1$  representa la inclinación de la línea de regresión y denota el cambio en el nivel de pobreza producido por ser cliente establecido o no.

Tabla 4.5 Regresión entre nivel de pobreza y clientes establecidos

Institución	Coefficiente regresión ( $\beta_1$ )	Signo	Cambios registrados (“impacto”) <sup>31</sup>
ACORDE	0,20	0,002	+++
Génesis	0,15	0,006	++
Covelo	0,13	0,014	++
ODEF (grupal)	0,13	0,024	++
COOCIQUE	0,09	0,123	+
CAM	0,02	0,682	-
FAFIDESS	-0,04	0,649	-

El siguiente gráfico presenta una comparación de los índices de pobreza por institución, que revela básicamente lo mismo que lo anterior, pero en forma visual.



### Contexto e “impacto”<sup>32</sup>

Los datos presentados sugieren entonces que los entrevistados que registraron menos cambios positivos son los clientes de FAFIDESS y CAM, que son además las dos instituciones que atienden los clientes más pobres.<sup>33</sup> Esto podría llevarnos a la conclusión que entre menos pobre la persona atendida, mayor el impacto. Sin embargo, la siguiente Tabla 4.6 señala que el razonamiento va más allá de nivel de pobreza inicial.

En el análisis realizado a continuación se calculó la correlación entre “el grado de impacto” y las variables de contexto. Los resultados revelan que casi todas las correlaciones son significativas: en cuanto más cambios positivos registrados en el índice de pobreza, más probabilidad que el hogar tenga un teléfono fijo, televisión por cable, y que la distancia a la

<sup>31</sup> Por el tema de la atribución de aquí en adelante se refiere al posible impacto como “impacto”.

<sup>32</sup> Favor notar que de aquí en adelante se refiere al posible impacto como “impacto”.

<sup>33</sup> La selección de las zonas donde se entrevistaron los clientes influye en los resultados, por ejemplo el caso de Génesis, que trabaja en las mismas zonas aisladas que FAFIDESS, se seleccionó más bien una zona urbana para el cálculo de impacto. Esto se debe a la colocación específicamente del fondo y la antigüedad de la institución en las zonas atendidas. Este debe ser por lo menos 4 años para poder identificar algún impacto. La selección de la zona influye en los resultados; una sucursal no necesariamente es representativa de toda la institución.

microfinanciera y al mercado sea más cercana o más corta. Sobre todo la variable teléfono fijo en la casa parece ser un indicador importante para conocer el nivel de aislamiento de los hogares.

Los resultados del análisis llevan a la formulación de la hipótesis que en cuanto más aislados los hogares (mayor alcance) menos fuerte es el impacto. A pesar de ser hipótesis podemos decir con alguna seguridad que los resultados reafirman que el micro crédito y los fondos españoles resultaron efectivos en zonas donde el acceso a otros recursos es bueno, pero que en zonas aisladas se requiere de una intervención complementaria para poder generar un efecto positivo del crédito.

**Tabla 4.6 Correlación entre impacto, alcance y variables de acceso**

		IMPACTO
ALCANCE	Pearson Correlation	-0.688
	Sig. (2-tailed)	0.087*
Porcentaje de clientes en sectores urbanos	Pearson Correlation	0.68
	Sig. (2-tailed)	0.093*
Tiempo para llegar a la microfinanciera	Pearson Correlation	-0.793
	Sig. (2-tailed)	0.033**
Porcentaje de clientes con teléfono	Pearson Correlation	0.841
	Sig. (2-tailed)	0.018**
Porcentaje de clientes con acceso a Internet	Pearson Correlation	0.541
	Sig. (2-tailed)	0.21
Tener acceso a televisión por cable	Pearson Correlation	0.784
	Sig. (2-tailed)	0.037**
Tiempo que tarda para llegar al mercado	Pearson Correlation	-0.893
	Sig. (2-tailed)	0.007***

(\*=significativo al 10%, \*\*=significativo al 5%; \*\*\*=significativo al 1%)

### Mujeres, empoderamiento e “impacto”

Existe una amplia disponibilidad de literatura que abarca el tema de género y empoderamiento y las discusiones alrededor del tema son ambiguas; donde algunos expertos lo toman por un “hecho” que las microfinanzas provocan un efecto de empoderamiento en las mujeres, otros preguntan si el crédito no pone a las mujeres más bien en una posición de sobre-carga o en problemas de sobre- endeudamiento por un eventual (mal) uso del crédito por el compañero (Mayoux, 2002).

Estas inquietudes se analizan en esta sección desde tres puntos de vistas: a) se analiza el tema de cambios en el “auto-estima”, comparando los datos estadísticos y los resultados de los talleres; b) se compara el porcentaje de mujeres que atiende una institución con los cambios logrados al nivel institucional (comparación entre instituciones) y c) se compara el comportamiento del impacto dentro de la misma institución, comparando clientes hombres, clientes mujeres con cónyuge y clientes mujeres jefas de familia (comparación intra-institucional).

## a) Cambios en la autoestima

Regresando a la Tabla 4.4 presentada anteriormente, se observan resultados contradictorios en la variable “autoestima”. Esta variable es un indicador factorial, en donde se juntaron 5 preguntas, hechas a hombres y mujeres, relacionadas con el tema autoestima. Podemos observar que en 4 de los 6 casos que registran esta variable el signo es negativo (-). Lo anterior podría indicar dos cosas: 1) el efecto del crédito es negativo sobre la autoestima en la mayoría de los casos o 2) los clientes incipientes tienen un nivel de autoestima más alto, porque al momento de *entrar* en la microfinanciera sienten nuevas oportunidades para cambiar su situación, mientras que los clientes establecidos ya están “acostumbrados” al crédito y perciben otras limitantes para su desarrollo personal. Los clientes establecidos pueden haber dejado atrás la “luna de miel” con el microcrédito y se encuentran en otra fase de “tristeza con sabiduría”. Llama la atención que los datos de las mujeres son más positivos que los datos de los hombres. En base a los resultados de los talleres (Recuadro 3), donde hubo oportunidad para profundizar sobre el tema y se tienda a concluir que la segunda hipótesis es más probable que la primera:

**Recuadro 3. Cambios en nivel de autoestima, relacionadas con el micro-crédito**

Respecto al área de autoestima, debe observarse gran cautela en las valoraciones, puesto que los comentarios no necesariamente son representativos. No obstante, la tendencia de las apreciaciones por parte de clientes mujeres fue de acuerdo a los siguientes comentarios:

*“Tengo más esperanzas y mis expectativas son súper distintas.”*

*“Somos personas que tomamos nuestras propias decisiones, porque la empresa es nuestra!”*

*“Me siento mucho más segura y tengo más perspectivas para el futuro.”*

*“Tenemos valor, gracias a ODEF, estoy más preparada para el futuro.”*

*“Con la ayuda de estos préstamos mejoré mi calidad de vida.”*

*“Nos sentimos más independientes.”*

*“Más útiles, nos ayuda interrelacionarnos.”*

*“Podemos valernos por nosotros mismas.”*

De estas valoraciones se infiere que la oferta de recursos de crédito al menos no ha afectado negativamente los niveles de autoestima de las clientes mujeres.

## b) Porcentaje de mujeres en la institución

En la siguiente Tabla 4.7 se observa una correlación negativa entre el porcentaje de mujeres que atiende la institución microfinanciera y el “impacto” identificado al nivel institucional. En otras palabras: aquellas organizaciones donde el porcentaje de mujeres es mayor, se observan menos cambios positivos (“impacto”) en la clientela establecida.

**Tabla 4.7 Relación entre Porcentaje de mujeres en la IMF e “impacto”**

		<b>“IMPACTO”</b>
Porcentaje de mujeres en la IMF	Correlación “Pearson”	-0.803
	Significancia (dos lados)	0.029**

(\*\*=significativo al 5%)

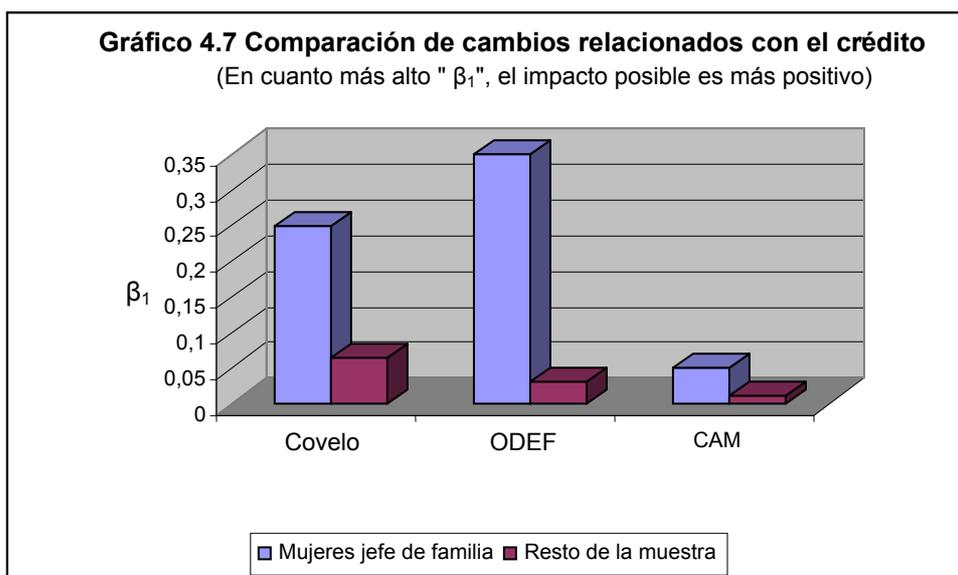
Según el análisis realizado esto *no* se debe a que “atienden más mujeres”, sino a que las dos organizaciones que atienden casi en un 100% mujeres (CAM y FAFIDESS) se encuentran en zonas extremadamente aisladas, con carencias a acceso a otros recursos. O sea que la conclusión que arroja la Tabla es sesgada por factores de contexto, lo que

indica que existe una correlación negativa entre clientas femeninas y el acceso a otros recursos, reafirmando los datos anteriores que sin el acceso a otros recursos es muy difícil para un cliente generar excedentes, situación que resulta aun más determinante para las mujeres que para los hombres.

c) *Madres solteras: ¿Más o menos oportunidades?*

En este análisis se realiza una comparación *intra*-institucional, con clientes de la misma institución, con el objetivo de conocer el efecto de ser “mujer jefe de familia” sobre el impacto logrado. Para ello se dividieron los clientes en dos grupos “mujeres jefe de familia” y “el resto”. Este análisis únicamente se llevó a cabo donde la cantidad de mujeres jefes de familia es lo suficientemente alto para realizar un análisis estadístico confiable, que fue el caso para ODEF, Covelo y CAM.

El Gráfico 4.7 revela que en las tres instituciones las mujeres jefes de familia registran más cambios positivos que el resto de los clientes, lo que parece indicar que este grupo logró mayor impacto que los otros grupos. Esta conclusión va en contra de la conceptualización general, que para mujeres jefes de hogar es más difícil salir de la pobreza. Sí concuerda con un estudio reciente de Lara (2006) que destaca más bien que “el impacto del microcrédito es mayor si el jefe de familia es una mujer.” Los resultados de los talleres confirman este hallazgo, como lo demuestran algunas palabras de las mujeres citadas en el Recuadro 4.



Datos empíricos reafirman las estadísticas encontrados en esta sección, ya que en estudio sobre empoderamiento entre diferentes tipos de clientes femeninos de COOCIQUE (Oomen, 2006) se evidenció que las clientes femeninas que no tuvieron control sobre el uso de sus créditos se sienten altamente incómodas, reportando una disminución preocupante de su autoestima, sobre todo al nivel familiar, mientras que aquellas que tuvieron control sobre el uso de los fondos reportaron un aumento en el autoestima en todo sentido.

#### Recuadro 4. Mujeres jefe de familias e “impacto”

El hecho de poder contar con fuentes de financiamiento externas al hogar, generó sensaciones entre las mujeres atendidas como las siguientes:

*“A veces, el hombre es un obstáculo para el desarrollo de las mujeres, impide el crecimiento personal y social de la mujer” (ODEF).*

*“Me siento independiente, no dependo de nadie para vivir” (Covelo).*

La mera presencia de canales alternativos con oferta monetaria, contribuyó al incremento de niveles de independencia económica femenina.

#### Tasa efectiva e “impacto”

Para poder generar excedentes y causar un impacto positivo de largo plazo en los hogares atendidos, un requisito es que la(s) empresa(s) o actividad(es) productiva(s) del hogar generen una rentabilidad mayor a la tasa efectiva del crédito. Solamente de esta manera los clientes pueden reinvertir el dinero generado en la actividad empresarial, hogar o desarrollo personal.

El cálculo de las tasas efectivas para este estudio se basa sobre el método derivado de Acción Internacional (2000)<sup>34</sup> y para conocer el efecto de estas tasas efectivas sobre el “impacto” se realizó una correlación bivariable entre ambas variables, presentada en la Tabla 4.7. El impacto es negativo y significativo para un 94% de la muestra, o sea que existe una relación inversa y significativa entre la tasa efectiva y el “impacto” identificado. Entre más alta la tasa efectiva de interés, menor es el “impacto”.

**Tabla 4.7. Relación entre tasa efectiva e impacto**

Correlación		“Impacto”
Tasa efectiva	Pearson Correlation	-0,73
	Sig. (2-tailed)	0,063*

(\*=significativo al 10%)

Esto es un tema de insatisfacción frecuentemente mencionado por los clientes durante los talleres:

- “Las tasas reales son tan altas que nuestras ganancias únicamente nos sirven para pagar los intereses y no podemos progresar”,
- “La rentabilidad de nuestros negocios no es tan alto como para cubrir tasas tan altas”,
- “Por las tasas de interés mi familia más bien ha tenido que reducir muchos gastos para cubrir el gasto de la inversión en la empresa.”

Lo anterior reconfirma la importancia de fomentar un aumento en la eficiencia institucional para lograr tasas efectivas más bajas. El problema se centra en las zonas rurales más lejanas, donde generalmente se encuentran las empresas menos rentables, mientras que las tasas efectivas en estas zonas son mayores, debido al alto costo que implica llevar el crédito a la clientela ubicada en estos sitios.

<sup>34</sup> Para más detalles ver: Castellón R. (2000) *Tasas de interés y equilibrio de cartera*. En: Clemens H, y H. Nusselder, Eds, *Sostenibilidad de Intermediarias Financieras Rurales*. Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial y el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural, Costa Rica.

Aún así, también en estas zonas es posible bajar los gastos y aumentar la eficiencia institucional, como lo demostró FAFIDESS, que durante el año 2005, logró bajar los gastos operativos con un 7% en un año, únicamente cambiando estrategias institucionales.

En resumen se generaron cinco hallazgos clave con respecto a “impacto”:

1. Se identificaron diferencias significativas que podrían indicar un impacto positivo en el caso de ACORDE, Génesis, Covelo, ODEF y COOCIQUE, en orden de importancia. En el caso de las últimas tres organizaciones se puede decir con mayor seguridad que estas diferencias son atribuibles al crédito (impacto), porque los clientes incipientes y establecidos son más parecidos, que en el caso de ACORDE y Génesis.
2. En el caso de ODEF este posible impacto se encuentra sobre todo entre los clientes atendidos a través del método de grupos solidarios.
3. En el caso de CAM y FAFIDESS no se ha identificado un impacto positivo, lo cual se podría atribuir a una, o una combinación, de las siguientes tres hipótesis: a) los “mejores” clientes se salieron a otras instituciones que ofrecen condiciones más aptas a las necesidades de los clientes, por lo cual la metodología no “capta” el posible impacto b) la metodología de Bancos Comunales impide un crecimiento satisfactorio de la clientela (altas tasas efectivas y bajos montos), c) los contextos adversos en las que se ubican las agencias evaluadas y la falta de acceso a otros recursos impiden el desarrollo efectivo de las empresas.
4. En Honduras el impacto parece ser mayor entre clientes femeninos que son jefas de hogar, en comparación con clientes masculinos o clientes femeninos que no lo son.
5. En cuanto más alta la tasa efectiva, menos diferencias se encuentran entre los clientes establecidos e incipientes, o sea que el posible “impacto” es menor. Esto indica que las altas tasas efectivas no permiten, además de pagar el interés, generar suficiente excedentes para promover el desarrollo empresarial y a la vez generar un impacto positivo al nivel de los hogares.

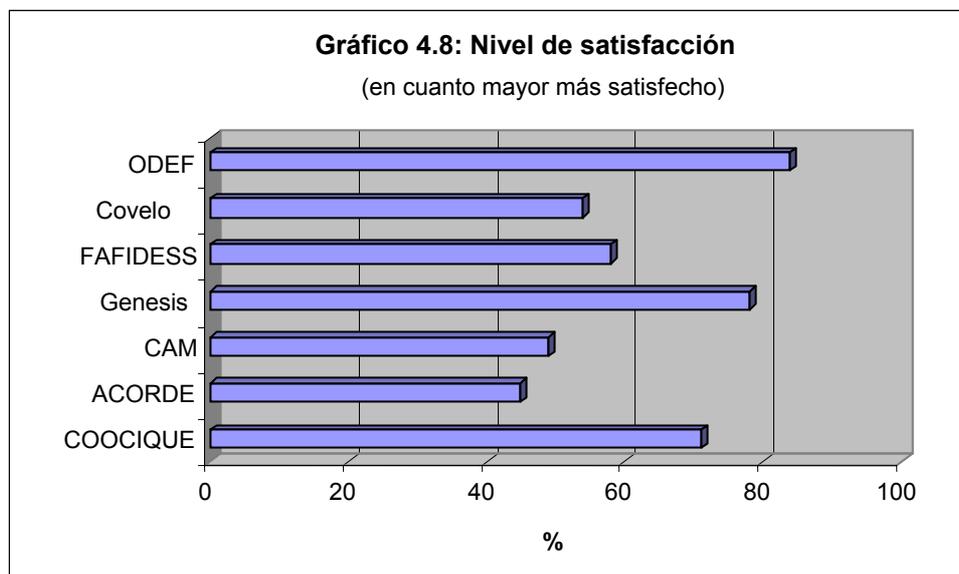
#### 4.2.3 Satisfacción

Una condición importante para lograr un impacto positivo en el grupo meta es que las condiciones ofrecidas por las IMF se ajusten a sus necesidades. Los elementos de satisfacción o insatisfacción podrían ayudar a identificar los aspectos que deberían ajustarse, para ayudar a los clientes en la generación de mayor impacto. En esta sección se presentan los resultados del análisis de satisfacción de los clientes. Los resultados presentados se originan en las encuestas y en los talleres realizados con los clientes y socios de las IMF.

Se observan altos niveles de satisfacción en la clientela de las 7 instituciones investigadas, con excepción de ACORDE y CAM, donde existen opiniones contrarias (Gráfico 4.8).

A través de los resultados de las encuestas, durante el taller y en otros momentos de contacto con los clientes de ACORDE se percibe claramente que esta es la institución que demuestra el nivel más alto de insatisfacción. Esto se debe en gran parte al cambio radical y repentino de perfil de cliente hacia la empresa pequeña y con montos iniciales más altos

que los actuales. Los microempresarios no pueden seguir accediendo créditos en dicha institución.



En la Tabla 4.8 se observa que entre las principales razones para escoger la institución se encuentran la agilidad de los préstamos, las tasas de interés, garantías flexibles y recomendaciones.

**Tabla 4.8: Dos principales razones por elegir la institución**

Variables	COOCCIQUE	ACORDE	CAM	Covelo	ODEF	FAFIDESS	Génesis
Tasa de interés				X	X		XX
Plazo						XX	
Agilidad de los préstamos	XX		X				
Garantías flexibles		XX					
Recomendaciones	X	X	XX	XX	XX	X	X

(xx= argumento más importante, x= segundo argumento más importante)

Estudio anteriores de la industria microfinanciera revelan que para la clientela meta la tasa de interés no es el argumento principal para elegir la institución, sino que son aquellos elementos que disminuyen los costos de transacción los que son determinantes al momento de elegir la institución. (T Guzmán, 2004; S.f., González Vega, 2004, Deugd et.al., 2005),

Sin embargo, los resultados de este estudio indican que esto puede estar cambiando, lo que se puede relacionar con una saturación del mercado de las microfinanzas: los clientes de Génesis, ODEF y Covelo, argumentan que la tasa de interés es el primer o segundo motivo para elegir la institución. La muestra de estas tres instituciones ha sido tomada en zonas urbanas o peri-urbanas, donde existe un grado de saturación notable de las instituciones financieras. En zonas rurales, donde hay menos saturación y las instancias aún se pueden “dar el lujo” de cobrar tasas de interés más elevados, los argumentos para elegir la institución son otros, como la agilidad y flexibilidad con las garantías, o sea temas que reflejan limitaciones en el acceso al crédito.

En el caso de ACORDE, ubicada en una zona urbana rodeado por una competencia estatal que ofrece créditos para tasas muy bajas, pero con mucho requerimiento de “papelería”, se apunta a brindar un servicio ágil, pero caro, lo que no siempre es el agrado de su clientela.

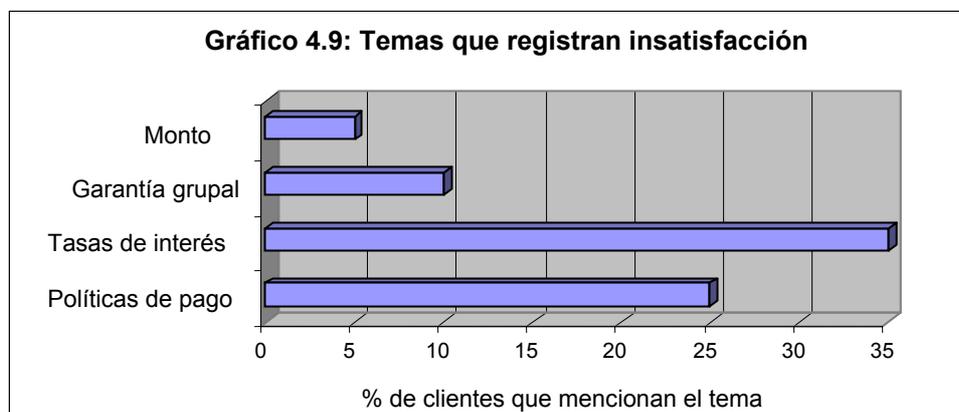
#### Recuadro 5. Insatisfacción de clientes, según el caso de ACORDE

Las condiciones financieras de intermediarias microfinancieras resultan onerosas, al menos en la opinión de unos clientes que manifestaron su incomodidad al respecto:

- ◆ *“Sólo saqué el préstamo con ACORDE porque era una situación urgente y en el banco duran más tiempo, si no jamás lo hubiera hecho porque la tasa es ridícula.”*
- ◆ *“Tener el dinero fue una ayuda ágil en su momento, pero ahora más bien los intereses que estoy pagando no me dejan hacer otras inversiones importantes en mi taller.”*
- ◆ *“Es una financiera cualquiera. Dicen que están para apoyar a la micro empresa y el desarrollo, pero no le veo gran diferencia con Miravalles”* (financiera en Costa Rica, intervenida por las autoridades)

Lo anterior no implica, en esta evaluación, un juicio de valor sobre las políticas financieras de ACORDE. Pero se explica por sí que existe una compensación (“trade-off”) entre el nivel de la tasa de interés y el grado de satisfacción subjetiva de los clientes.

Al analizar los temas que generan mayor nivel de insatisfacción podemos observar una tendencia muy parecida: en ACORDE, COOCIQUE, CAM, Génesis y FAFIDESS se menciona el tema de tasa de interés como principal queja ante la institución.



Tanto en CAM como en FAFIDESS, instituciones donde la muestra para el estudio ha sido tomada de clientes de bancos comunales, existen quejas persistentes sobre la tasa “flat” que se les cobra y el ahorro obligatorio que forma parte de esta metodología. La clientela de ambas instituciones observa que en otras instituciones las condiciones son más favorables, lo cuál podría explicar el crecimiento mínimo del número de clientes en estas dos instituciones.

### Recuadro 6. Insatisfacción de la clientela

Microfinancieras tienen en común con otras empresas de servicios que no siempre pueden esperar que la totalidad de sus clientes se queden satisfechos con los servicios prestados. Si bien el nivel de satisfacción no es idéntico con la calidad del servicio, la tendencia de las opiniones invita a reflexionar sobre el desempeño social de las intermediarias. Sobre cuatro instituciones fueron recibidos los siguientes comentarios:

- ◆ *“Que no se bajan los intereses: lo que pagamos el primer mes, así también tenemos que pagar el último pago” (FAFIDESS, Banco Comunal).*
- ◆ *“Que tenemos que pagar para otras morosas” (FAFIDESS, Banco Comunal).*
- ◆ *“Intereses muy altos, porque otras instituciones lo ofrecen más barato, lo hemos calculado y en realidad sale muy caro” (FAFIDESS, Banco Comunal).*
- ◆ *“La tasa es muy alta; necesitamos una tasa que nos permita mejorar el negocio” (CAM).*
- ◆ *“Recomendamos que regresan a nuestra libreta de ahorro, nos gustaría administrar nuestros ahorros” (CAM).*
- ◆ *“Montos más altos para estimular el crecimiento” (ODEF).*
- ◆ *“El cobro debería ser de verdad 15 días y no 12 como sucede frecuentemente!”(Covelo).*
- ◆ *“Que nos permitan pagar en una caja, porque en el Banco Atlántico te tratan mal por ser pobre, te hacen esperar afuera, arriesgando asalto, además hay mucha fila”. (Covelo).*

### 4.3 Eficiencia

El tema de la eficiencia evalúa en qué medida los recursos utilizados generan los resultados esperados del programa, o sea investiga si los recursos financieros intermediados se convirtieron en resultados. Esta sección se concentra en una revisión de la eficiencia de las IMF, mientras que el análisis de la eficiencia al nivel del programa misma, al nivel del BCIE se presenta más adelante en la sección “4.5.1 Desempeño del BCIE”.

La eficiencia de las intermediarias financieras depende de una combinación de factores relacionados a los costos operativos y la cartera. En este caso se analiza principalmente en base a dos indicadores: los gastos de operación en relación a la cartera de créditos (eficiencia operativa), y el número de clientes por cada asesor de crédito. La Tabla 4.9 presenta los dos indicadores para las organizaciones estudiadas, y los indicadores regionales y nacionales correspondientes.

Un alto número de clientes por asesor no refleja necesariamente una buena eficiencia operativa (Génesis, COOCIQUE, CAM), ya que el gasto operativo también se afecta, por ejemplo, por niveles salariales, costos de materiales, combustible, alquiler, y otros. Cabe notar que en ACORDE cada asesor de crédito maneja muy pocos clientes (mientras que—igual a COOCIQUE—los préstamos son de largo plazo). Sin embargo, los gastos

operativos son bajos, relativo a la cartera que se maneja para el sector. Esto se explica en parte por el alto monto promedio de los préstamos otorgados por esta organización.<sup>35</sup>

**Tabla 4.9: Indicadores de eficiencia y productividad (2005)<sup>36</sup>**

	<b>Gastos Operativos/Cartera Bruta</b>	<b>Clientes por asesor(a)</b>
<b>Honduras (referencia del sector)</b>	<b>30.6%</b>	<b>232</b>
Covelo	17.0%	227
ODEF	24.4%	175
<b>Guatemala (referencia del sector)</b>	<b>25.7%</b>	<b>215</b>
Génesis	16.8%	341
FAFIDESS	29.3%	198
<b>El Salvador (referencia del sector)</b>	<b>21.9%</b>	<b>223</b>
CAM	54.2%	261
<b>Costa Rica (referencia del sector)</b>	<b>33.1%</b>	<b>118</b>
ACORDE	13.4%	55
COOCIQUE	13.9%	580
<b>Centroamérica (referencia del sector)</b>	<b>25.7%</b>	<b>232</b>
<b>Promedio de las IMF estudiadas</b>	<b>24,14</b>	<b>237</b>

Para las intermediarias que trabajan con préstamos más pequeños, como ODEF, Covelo, y CAM, el desafío de mantener los gastos operativos bajos es mayor. En el 2003, CAM aumentó considerablemente la carga por asesor, lo que mejoró este indicador de eficiencia operativa. Sin embargo, el gasto operativo representa una carga pesada en la cartera, y se traslada a la morosidad,<sup>37</sup> el impacto y el alcance en los clientes.<sup>38</sup> Organizaciones como CAM, FAFIDESS y Génesis que trabajan con bancos comunales, tienden a tener una eficiencia alta en términos de clientes por asesor porque el grupo absorbe muchas de las responsabilidades de selección, control y cobranza, pero elevados gastos operativos (siendo Génesis la excepción), debido a la atención de zonas con difícil acceso.

En conclusión podemos observar que todas las IMF estudiadas, menos CAM, son eficientes en comparación a los promedios de referencia del sector y el promedio total de las IMF estudiadas es muy parecido al promedio del sector a nivel de todo Centroamérica.

#### 4.4 Sostenibilidad y rentabilidad

La sostenibilidad del programa—o sea su continuación en forma efectiva—depende tanto de la calidad de la colaboración entre los entes involucrados como de la sostenibilidad institucional y financiera de las mismas. Por tanto este estudio incluye reflexiones específicas sobre el desempeño y el desarrollo del BCIE, las IMF, y los clientes. Esta sección trata específicamente los indicadores que influyen en la sostenibilidad financiera

<sup>35</sup> Ver Gráfico 4.11a y b, Sección 4.5.2.

<sup>36</sup> Los indicadores de referencia de país son del *Benchmarking de las Microfinanzas en Centroamérica*, Redcamif- The Mix, 2005.

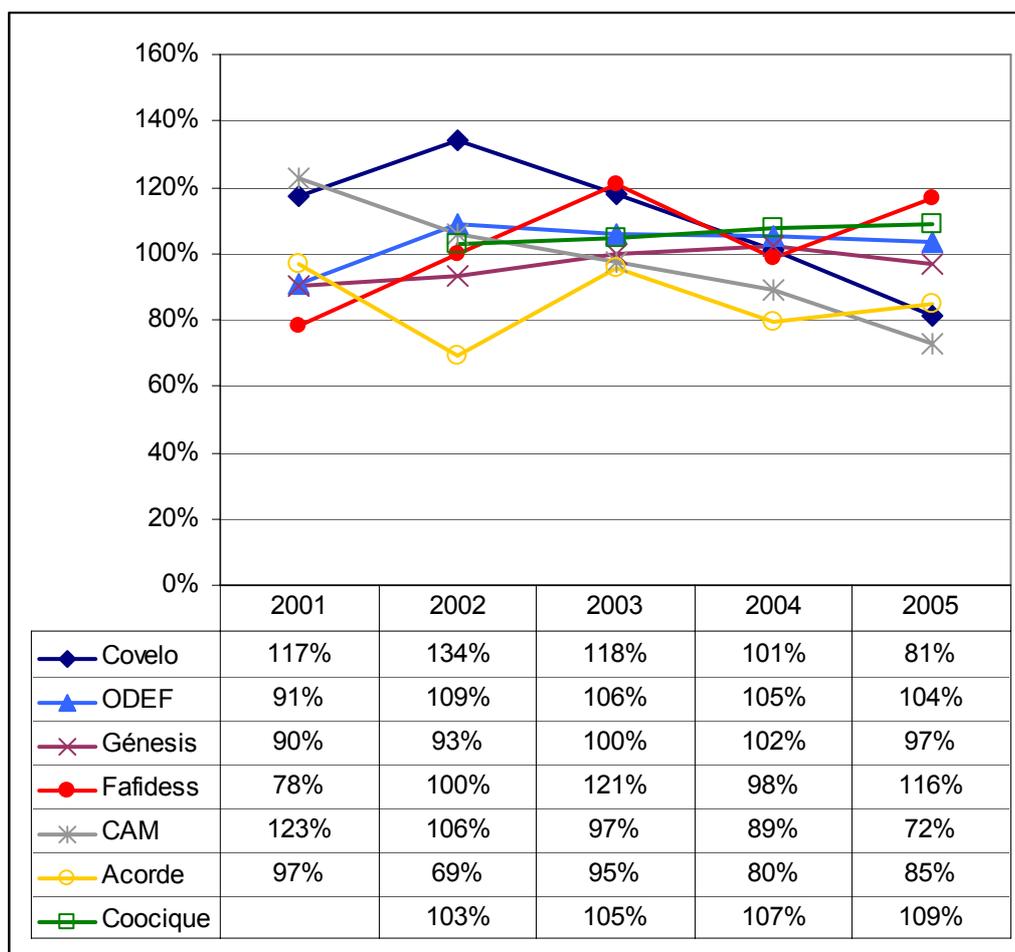
<sup>37</sup> Ver Gráfico 4.10, Sección 4.4

<sup>38</sup> Ver Sección 4.2.2

de las IMF. Estas son la autosuficiencia financiera, la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio, y la cartera en riesgo.

La autosuficiencia financiera indica el grado en que la organización logra cubrir sus gastos con los ingresos generados. Entre 2001 y 2005, la tendencia es hacia una leve disminución en la autosuficiencia, más no peligrosa, ya que la mayoría de las instituciones mantienen la autosostenibilidad y mantienen indicadores similares a instituciones comparables del sector, específicamente las afiliadas a la REDCAMIF.<sup>39</sup>

**Gráfico 4.10: Evolución de autosuficiencia financiera**



Si bien existe estabilidad en la autosostenibilidad de las organizaciones, aspectos del entorno, como la regulación y la entrada de nuevos actores en la competencia, hacen necesaria la constante vigilancia de la eficiencia operativa y renovación del conocimiento del mercado para garantizar la sostenibilidad del servicio. Se destaca el caso de CAM, una organización con una amplia trayectoria cuyo atraso en reaccionar al aumento de la competencia en uno de los mercados más competidos en la región amenaza su presencia en el sector y la continuidad del servicio. Sobresalen por su estabilidad COOCIQUE, Génesis y ODEF.

La rentabilidad nos indica si la organización obtiene una ganancia neta. En la gráfica adjunta se observa la evolución del retorno sobre activos de las instituciones. Regionalmente se observa una caída en la rentabilidad en los últimos dos años. El

<sup>39</sup> *Benchmarking de las Microfinanzas en Centroamérica, Redcamif—MIX, 2005.*

estándar de la industria para Centroamérica bajó entre el 2004 y el 2005. En el 2004 era de 1,4%: 3,2% para organizaciones grandes, 2,7% para medianas y -0,4% para pequeñas. En el 2005 el promedio regional fue 0,6%.

Gráfico 4.11a: Retorno sobre activos

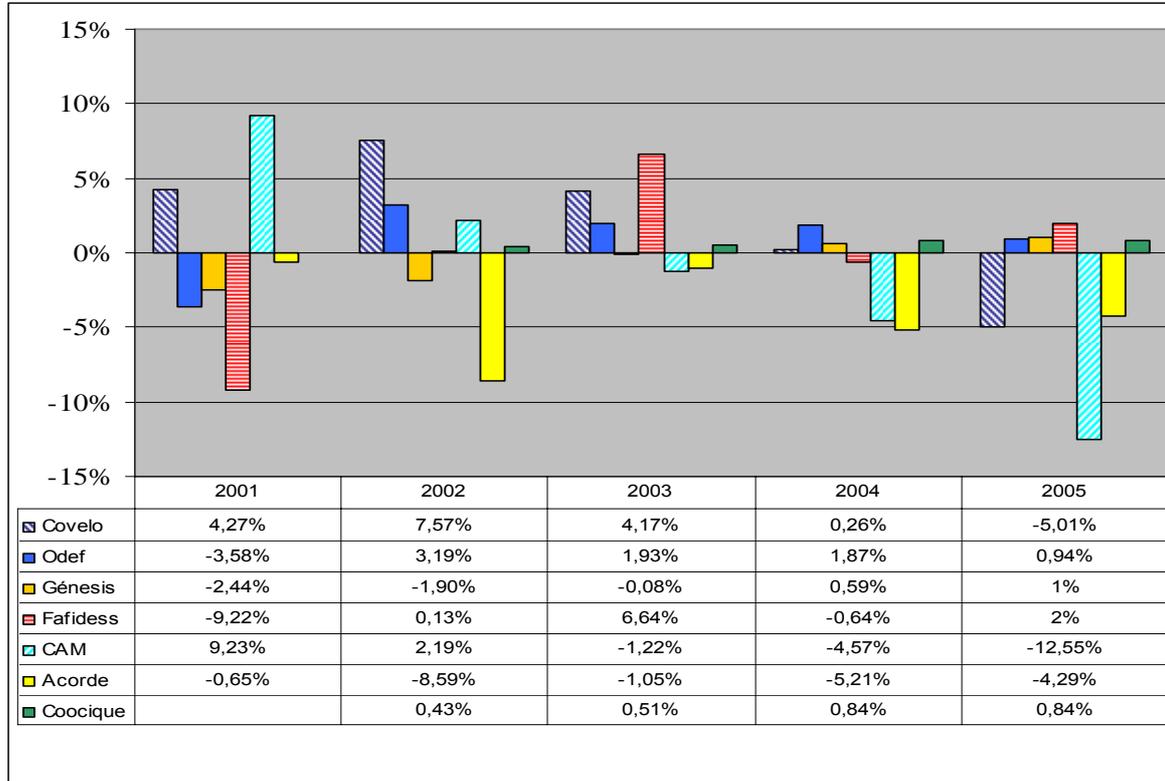
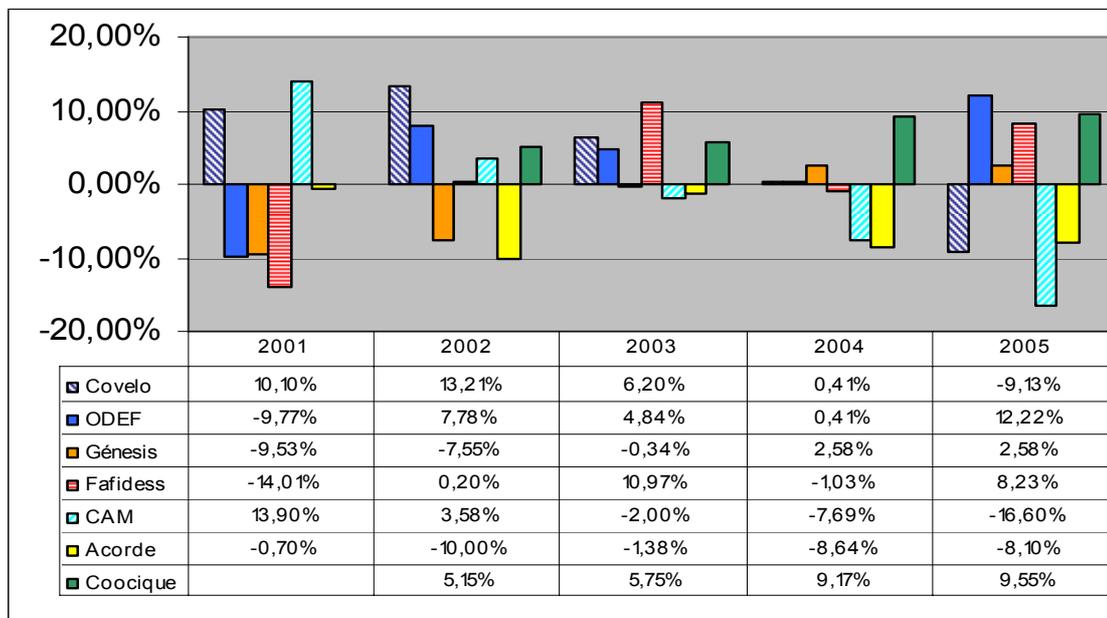


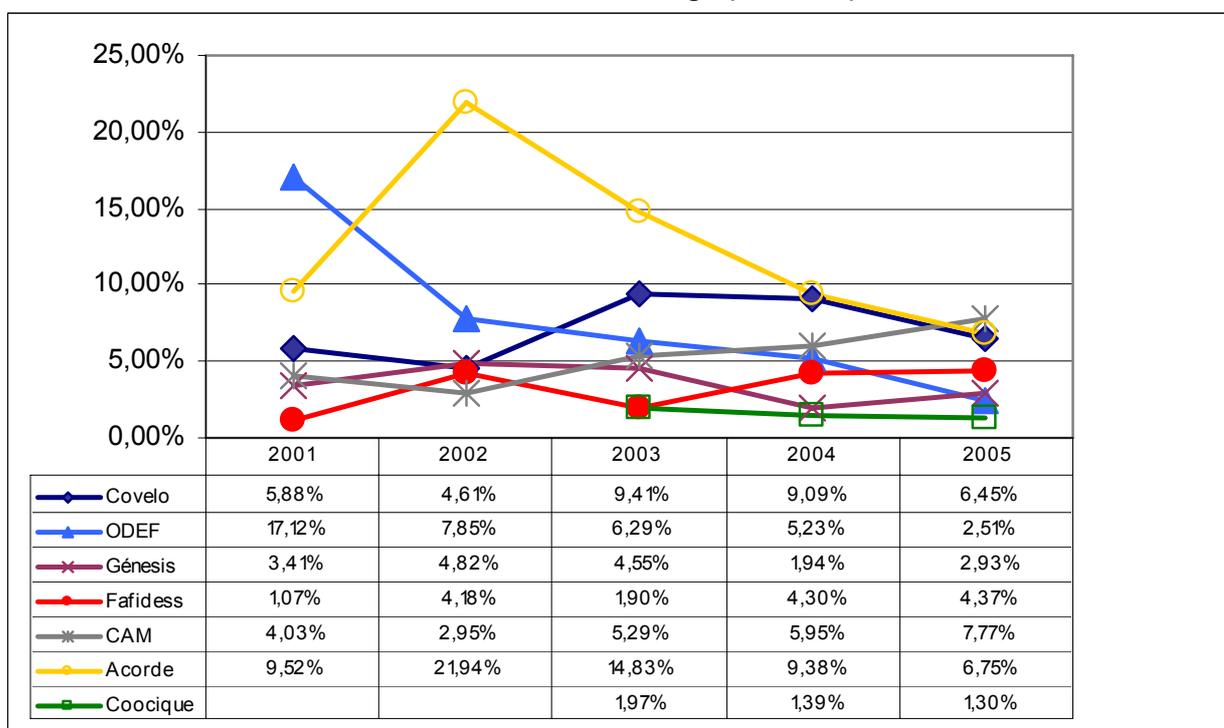
Gráfico 4.11b: Retorno sobre Patrimonio



Los niveles de rentabilidad sobre activos ajustados<sup>40</sup> en la mayoría de organizaciones son cercanos al 1%, y en varias de ellas la rentabilidad es negativa. La organización más grande, Génesis Empresarial, está cerca de 1%. Las entidades medianas tienen una rentabilidad cercana al 1% y dentro de las pequeñas sobresale el caso de FAFIDESS, con una rentabilidad de un 2%.

Con respecto a la rentabilidad sobre el patrimonio, cuatro organizaciones obtienen rentabilidad sobre su patrimonio en el 2005. Oscila entre un 12,2%, en el caso de ODEF, y un 2,6%, en el caso de Génesis. Las que muestran el mayor nivel de rentabilidad para el 2005 son COOCIQUE, ODEF, y FAFIDESS, con rendimientos superiores al estándar regional de 1,7%. La mejora significativa en el retorno sobre el patrimonio, con respecto al retorno sobre activos, puede ser consecuencia del acceso a fuentes de pasivos más favorables para las organizaciones. Este beneficio es precisamente uno de los más apreciados por las entidades, en el caso del financiamiento del BCIE.

**Gráfico 4.12: Cartera en riesgo (> 30 días)**



La evolución de la calidad de la cartera, medida mediante el indicador de cartera en riesgo (% de la cartera con más de 30 días de atraso), muestra en términos generales un control por parte de las organizaciones y una tendencia a la mejora, salvo en los casos de CAM y FAFIDESS, donde se ha deteriorado en los últimos años, y que junto con Covelo tienen carteras morosas en el 2005 por encima del estándar regional de 3,7%.

La sostenibilidad del programa no se ve amenazada por problemas con la sostenibilidad de las intermediarias; la muestra de este estudio indica que es un grupo de organizaciones suficientemente 'saludables' y estables para asegurar la continuación de sus servicios.

<sup>40</sup> Para más detalles sobre los ajustes ver Anexo 7.

## 4.5 Desempeño del programa en los tres niveles

Esta sección revisa el desempeño del BCIE, las IMF y los clientes empresariales que recibieron recursos de crédito. A través del análisis presentado se pretende responder a la pregunta si el conocimiento de la UMIPYME (la UGO antes), de las IMF y de los clientes fue el indicado para alcanzar los objetivos del programa. La sección empieza con análisis detallado del desempeño de las unidades del BCIE que ejecutan y ejecutaron el programa, la sección 4.5.2 las IMF en la luz de la colocación del fondo y la sección 4.5.3 analiza en qué medida los usuarios finales de los fondos lograron aprovecharlo para mejorar sus actividades empresariales.

### 4.5.1 Desempeño del BCIE

El desempeño del BCIE en el Programa Microcréditos España ha sido revisado a través de tres medios de investigación. El equipo de evaluación tuvo la oportunidad, en primer lugar, de revisar una parte de la documentación relevante en relación con la ejecución del Programa, en particular aquella relacionada con la reglamentación y los procedimientos de la intermediación financiera. En segundo lugar, dos evaluadores realizaron una serie de entrevistas con funcionarios del Banco en distintas unidades, con el fin de conocer en mayor detalle la marcha del Programa a partir del arranque en la primera mitad del año 2001. Una tercera fuente de informaciones se constituyó por los contactos establecidos con las intermediarias microfinancieras que tuvieron acceso a los recursos. Si bien las fuentes de información existentes no pudieron ser consultadas de manera exhaustiva,<sup>41</sup> las informaciones desprendidas de las tres fuentes mencionadas han permitido establecer un patrón coherente de datos y lecciones aprendidas.

Esta sección es compuesta por tres secciones, la primera de estas centrada en un descriptivo del diseño y de las operaciones realizadas dentro del marco del Programa. Una segunda sub-sección agrupa los factores que incidieron, de manera favorable o adversa, en la marcha del Programa. La sección se concluye con algunas lecciones aprendidas.

#### *Diseño y operaciones del Programa de Microcréditos*

El Programa de Microcréditos tiene como objetivo general contribuir a la erradicación de la pobreza en América Central. Se nutre de dos créditos otorgados al BCIE por la Agencia Española, el primer otorgado en marzo 2000 por el monto de USD 11,674,464 y, luego de acordarse una ampliación del Programa, un segundo crédito por USD 13,142,631.<sup>42</sup> Si bien el objetivo del Programa se relaciona originalmente con la erradicación de la pobreza ocasionada por el paso del Huracán Mitch (Cl. 1<sup>era</sup>, Contrato Préstamo ICO-BCIE del enero 2000), en la práctica y acordado en su ampliación, el objetivo es el de fomentar la oferta de servicios financieros a la microempresa centroamericana. Mediante la ampliación se extendió la cobertura del Programa de cuatro a cinco países, agregándose Costa Rica a El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua como países atendidos. Los últimos dos países mencionados serían los que recibirían proporcionalmente más recursos para el sector micro-empresarial.

---

<sup>41</sup> Durante la evaluación constó que gran parte de la documentación relacionada con el funcionamiento de la anterior Unidad de Gestión Operativa se quedaría fuera del alcance para ser consultada. No todos los funcionarios involucrados en el Programa pudieron ser entrevistados, bien sea por su ausencia temporal durante las labores del equipo en el Banco, bien sea por no poderse establecer un espacio de entrevista por distancia física entre las personas.

<sup>42</sup> El plazo del préstamo sería de dos años, con una tasa de interés del 0,75 % anual, una carencia de cinco años en el pago de intereses, con el devengo de intereses capitalizado como principal pendiente de pago.

Para la puesta en marcha se tenía previsto un conjunto de disposiciones algunas de las cuales se resumen de la siguiente forma:

- La creación de un Comité Mixto de Seguimiento, con dos representantes de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) y dos del BCIE, encargado de las políticas globales y la supervisión del Programa. En cada una de los países receptores se crearía una comisión, con el objetivo principal de establecer los sectores prioritarios objeto de microcréditos.<sup>43</sup>
- La contratación de dos expertos designados por la Agencia Española de Cooperación Internacional, mediante contratos de consultoría sufragados por el BCIE, por un período mínimo de dos años, prorrogables por períodos iguales hasta el fin del Programa.
- Un plan de actividades con un cronograma se preveía en coordinación entre el BCIE, la SECIPI y con las oficinas técnicas de la cooperación española en cada uno de los países beneficiarios, así como con la representación “que en su día pueda tener España a través de su Ministerio de Economía y Hacienda en el BCIE”.<sup>44</sup> En este plan se preveía la realización de actividades de asistencia técnica, dirigida en primera instancia a las intermediarias microfinancieras en el primer piso, cuyo costo se financiaría de los intereses devengados de los préstamos a las mismas.
- Las obligaciones particulares del BCIE incluían la suscripción de contratos con las intermediarias microfinancieras, denominadas Entidades Colaboradoras, con la estipulación de que éstas se obligaran no solo a destinar los créditos para los fines del Fondo – es decir “la restauración de los hábitat productivos de las capas populares más afectadas por el Mitch” – sino también a permitir que las personas designadas por el BCIE “puedan efectuar cuantas comprobaciones consideren necesarias dentro o fuera de las oficinas de dichas Entidades Colaboradoras o del Beneficiario Final.

Desde una óptica retrospectiva el diseño del Programa se destaca por la presencia de elementos novedosos en el enfoque escogido, en combinación con otros que parecen más de carácter convencional. Entre los elementos novedosos que confirman – desde la óptica de esta evaluación – la pertinencia del Programa, pueden ser considerados los siguientes:

- Primero, el montaje del Programa de Microcréditos, explícitamente no un programa de emergencia sino de “restauración” o reconstrucción después del huracán Mitch, fue una respuesta relativamente rápida y voluminosa en comparación con otras iniciativas de cooperación. La modalidad escogida de una intermediación de varios pisos y concluida a nivel gubernamental se revela como no solo una avenida pertinente en el contexto al inicio de la década sino también contundente en cuanto a su puesta en marcha y arranque operativo.
- (Tabla 3.4, última columna) como una efectiva ampliación de los espacios de combate a la pobreza en el Istmo donde el Banco ha podido manifestarse con resultados materiales y una buena visibilidad institucional.

<sup>43</sup> Estas comisiones no han sido conformadas en realidad, sus tareas agregándose a las labores previstas para el Comité Mixto de Seguimiento.

<sup>44</sup> Al inicio de la década surgió la perspectiva de una participación del Reino de España como socio accionario en la estructura patrimonial del BCIE.

- Tercero, el carácter multinacional del Programa hacía que el BCIE era la institución financiera orgánicamente idónea para intermediar los recursos del Programa. Esto ha contribuido a su posición protagónica de institución intermediara regional, confirmándose la estructura regional descentralizada, con el corolario que la canalización de los sub-préstamos resultó congruente con la morfología institucional del Banco.

Un elemento favorable adicional ha sido, paradójicamente, la ausencia de un marco lógico elaborado que, si bien suele conformar la base de un conjunto de actividades programadas en el área de cooperación, su ausencia ha permitido un desarrollo más espontáneo y creativo de posteriores instrumentos de asistencia técnica.

Otros elementos del Programa se presentaron más en la línea convencional de iniciativas bilaterales, semejantes a la generación que caracterizó la cooperación internacional desde finales de la década de los ochenta. Un primer elemento se relaciona con la contratación de expertos internacionales para la puesta en marcha del Programa de Microcréditos al seno del BCIE, sin definición inequívoca de su posición orgánica en el Banco y las líneas horizontales y verticales en el ejercicio de sus labores. En tal sentido, el Programa fue diseñado como si fuera una entidad internamente casi independiente.

Los espacios de revisión sobre la marcha del Programa quedaron limitados al Comité Mixto de Seguimiento, con una evaluación externa no prevista hasta la presente fecha, cinco años después del arranque del Programa. La ausente periodicidad en la revisión externa, en conjunto con la inminente entrada del Reino de España como socio accionista en el Banco, ha reducido el espacio para un proceso orgánico de ajuste paulatino según criterios compartidos. Ambos elementos, relativamente común en los programas de cooperación, permitieron una caracterización sui generis en la posterior ejecución.

La ejecución del Programa tuvo su arranque en abril 2001, con la llegada de expertos españoles en las oficinas centrales del BCIE y las primeras operaciones llevadas a cabo en vigencia de un reglamento interno, adoptado en la primera reunión del Comité Mixto de Seguimiento en el anterior mes de enero. Un paso importante en 2001, si bien no formalmente acordado en el Comité,<sup>45</sup> fue la creación de la Unidad de Gestión Operativa (UGO). Esta Unidad, encabezada por el experto coordinador español y conformado por otro experto español y no más de dos funcionarios del Banco, se hizo cargo de las operaciones, desde la identificación de las instituciones financieras de microcrédito hasta el final del ciclo de crédito en la recuperación de los préstamos otorgados.

Otra medida, esta sí acordada en el primer semestre del 2001, fue la inclusión entre los países beneficiarios del Programa de Costa Rica, cuya participación en la canalización de recursos crediticios se previó por el orden de USD 7,5 millones. La participación efectiva

---

<sup>45</sup> Las actas de las reuniones del Comité Mixto no ofrecen evidencia inequívoca acerca de la creación de la UGO. De la reunión de enero 2001 se desprende (Párr. 7): “Las partes coinciden en subrayar la oportunidad de contar con mecanismos ágiles de funcionamiento que, ajustadas a la normativa del BCIE, permitan lograr la máxima optimización en la ejecución y la gestión del Programa”. De la reunión en noviembre 2001 consta lo siguiente (párr. 4, pág 3): “[...] la AECl propuso, para la correcta gestión del Programa, que el Banco considere la oportunidad de dotar al Programa de Microcréditos España – BCIE, con un órgano en su esquema de funcionamiento, con rango departamental, encabezado por los expertos españoles y que tenga atribuida la consiguiente responsabilidad sobre todos los contenidos de gestión del Programa”. Más tarde en esta reunión se observó (párr. 5, pág. 5): “La AECl reiteró al BCIE la necesidad de emprender acciones que permitan la creación de un Departamento de Microfinanzas, con plena autonomía de gestión del Fondo con personal suficiente y dirigido por los expertos españoles”. En el acta de la reunión del marzo 2003, se encuentra la frase (párr. 3.3, pág. 5): “Las partes acordaron [sic] en el primer Comité Mixto de Seguimiento en enero 2001, la creación de una Unidad de Gestión Operativa (UGO) del Programa dotada de la autonomía de gestión para los asuntos relativos a las actuaciones para el Programa de Microcréditos España-BCIE”. El paso de recomendar “mecanismos ágiles” (enero 2001), vía la propuesta de una Unidad de Microfinanzas (nov. 2001), a la proclamación retroactiva de la UGO (marzo 2003) luce como un salto histórico, a la pata coja.

de Costa Rica inició en 2002, lo cual limitó su participación proporcional pero sin desequilibrio global de la cartera (Tabla 4.10).

La evolución de la cartera y de los desembolsos por país sigue un patrón estable, con mayor énfasis en la atención a Nicaragua y Honduras, que desde el origen del Programa han tenido una mayor prioridad en cuanto a las metas financieras. En total 37 intermediarias han sido atendidas mediante 351 desembolsos, con una amplitud mayor en El Salvador (11 intermediarias) y más modesta en Guatemala (4 intermediarias). Tanto la colocación como la recuperación se desarrollaron de acuerdo a lo esperado, puesto que con la primera se ha podido aprovechar la totalidad de los recursos puestos a disposición del Banco, mientras que la morosidad de las intermediarias hasta la fecha se ha registrado a un nivel cero. La tasa de interés, determinado como un promedio paramétrico (incluyendo el coste financiero de los recursos de España, de sus expertos, la provisión de incobrables, de unos gastos operativos y de un “margen de ganancia”) ascendía a un nivel del 2,73 % anual. Con este nivel el Programa ofreció los recursos financieros disponibles a un costo inferior a los recursos ofrecidos dentro de otros programas de crédito para la microempresa, con anterioridad puestos en marcha por el mismo BCIE.

**Tabla 4.10 Evolución de cartera y desembolsos del FMC BCIE-AECI (USD)**

	Cartera activa	Desembolsos acumulados			
	Septiembre 2004	Hasta Septiembre 2004		Hasta Mayo 2006	
Guatemala	4.329.982	7.970.700	13,9%	11.279.638	15,1%
El Salvador	5.091.145	12.297.230	21,4%	13.226.592	17,8%
Honduras	4.670.781	13.287.270	23,1%	20.737.524	27,8%
Nicaragua	8.960.725	18.174.820	31,6%	21.791.840	29,3%
Costa Rica:	3.188.855	5.712.790	10,0%	7.460.335	10,0%
	<b>26.241.489</b>	<b>57.442.810</b>	<b>100,0%</b>	<b>74.495.930</b>	<b>100,0%</b>

Un complemento significativo en la oferta de servicios ha sido el conjunto de acciones de asistencia técnica, auspiciado por el Programa y financiado por un total de más de USD 330.000 entre mayo 2002 y abril 2005. Fueron unas quince organizaciones que recibieron 28 asistencias técnicas, destinadas a la capacitación de recursos humanos, mejoras en los equipos y sistemas de computación, así como mejoras del esquema gerencial con el objetivo de aumentar la eficiencia de las instituciones. Por otra parte, la generación de ingresos por concepto de intereses llegó a superar los gastos registrados en relación con la prestación de asistencia técnica, por lo que el volumen disponible en este rubro a finales del 2004 ascendió a aproximadamente USD 1,6 millón.<sup>46</sup>

El programa entró en otra fase operativa al crearse en julio 2004, por parte de la Presidencia Ejecutiva del Banco, la Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (UMIPYME) que incorporó en sus funciones la ejecución continuada de Programa de Microcréditos. Las labores de los expertos españoles se fueron realizando desde la oficina del BCIE en San José, Costa Rica, hasta el cese de sus contratos en 2005. La transición organizativa, aprobada por el Directorio del Banco en el primer semestre de ese año,

<sup>46</sup> En forma paralela se señala en el Informe Final “Análisis de Costo-Rentabilidad” (Horwath Central America, 19 Junio 2005) que la provisión por incobrables, con un monto de USD 1.2 millón se encuentra a un nivel superior a la adjudicación de recursos por incobrables. La diferencia con el rubro de asistencia técnica está en el uso no voluntario de la provisión por incobrables. Cabe señalar que, en vigencia del Real Decreto 741/2003, los fondos para Asistencia Técnica ya no se nutren por intereses del Fondo sino mediante un procedimiento separado a diseñar por AECI.

significó cambios operativos con relativa trascendencia para las unidades y actores involucrados, los cuales serán sujeto de análisis en la Sección 4.6.

#### *Factores con incidencia favorable y adversa en la marcha del Programa*

A pesar de que el equipo de evaluación no pudo cerciorarse de la totalidad de las fuentes de información existentes, la evidencia disponible permite establecer un conjunto de factores que inciden de manera más o menos directa en la eficacia del Programa. De la implementación del mismo, en términos tanto de cobertura crediticia como de realización de labores, consta que en los años transcurridos se observa un elevado grado de cumplimiento de los objetivos, al menos en los espacios intramuros del BCIE.

Entre los factores con una influencia favorable se han observado los que siguen a continuación:

- a. La gran disposición de los partícipes institucionales para llevar a cabo el Programa de Microcréditos y la inserción del Programa en un medio multinacional que ha permitido su ejecución con un ritmo y perseverancia que resultaron de gran utilidad para la atención al sector microfinanciero en cinco países del Istmo. A esto se agrega el factor de inversionista pionera por parte de la cooperación española que potencialmente contribuye a una menor reserva de otras fuentes oficiales para seguir invirtiendo de manera sostenida en el sector.
- b. El elevado grado de aptitud técnica, el “saber hacer”, en el montaje y la operatividad del sistema de intermediación en el segundo piso, con el que se llegó a cubrir una parte considerable de la demanda de recursos por parte de las intermediarias. Si el volumen del mercado de microcrédito en los cinco países centroamericanos se estima, de manera global, por el orden de USD 800 millones,<sup>47</sup> los fondos del Programa podrían representar un tres por ciento del mismo. Al respecto no debe olvidarse la creación de capacidades dentro del Banco y – menos tangibles pero sí manifiestas – las externalidades producidas en el sector microfinanciero de la Región. En su conjunto se trata de logros estructurales.
- c. Se ha observado además una relativa transparencia y efectos de atenuación por el lado de la oferta en los mercados nacionales. En vista de que la oferta de recursos financieros se presenta a condiciones relativamente costosas – fuentes bi- y multilaterales suelen cobrar entre 7 y 10 % anual a las microfinancieras – el Programa ha permitido crear las condiciones para bajar el costo financiero de sus pasivos. La modesta tasa de interés ha contribuido a una rápida colocación de los recursos y la consolidación de portafolios nacionales, dirigida a intermediarias con un interés sostenido en los recursos.
- d. El carácter contundente en la ejecución del Programa, protagonizado en sus primeros tres años por expertos extranjeros, ha contribuido a un proceso de renovación en la estructura interna del BCIE. Si bien el Banco ya estaba en vía de perfilarse como entidad supranacional, protagonista en el mercado microcrediticio del Istmo, la incursión del Programa le sirvió positivamente como catalizador en la definición de una nueva estructura organizativa.

Entre los factores con mayor proclividad de incidir en forma adversa en la marcha del Programa se encuentran los siguientes:

---

<sup>47</sup> En la revista REDCAMIF, Mayo 2006, se estima el segmento del mercado de ONGs microfinancieras a USD 391 millones, a lo que deben agregarse el sector cooperativo de ahorro y crédito y el sector bancario regulado.

- a. La carga relativamente onerosa en la provisión de informaciones sobre el perfil de los clientes y el destino de los préstamos. Los reglamentos y el Manual del Programa prescriben un suministro pormenorizado de detalles por parte de las microfinancieras que, a pesar de haberse homogenizada en una sola ficha, se encuentra más allá de los requisitos comunes a nivel de segundo piso. Por una parte es la pertinencia de las informaciones, por otra parte son el carácter repetitivo (para cada préstamo de corto plazo del mismo cliente se pide los mismos datos estáticos) y sobre todo el sub- o no aprovechamiento de las informaciones que crean incomodidades entre la clientela del Programa. El costo que representa la generación de la información—que puede llegar a sumarle entre 1 y 2 puntos al costo del fondo—le resta peso a la ventaja de la tasa favorable, y refuerza la importancia de que se le de valor agregado.<sup>48</sup>
- b. El diseño del Programa, novedoso por un lado y convencional por otro, ha sido escueto en los mecanismos de rendición de cuentas. Puesto que el Programa no tenía una posición orgánicamente definida al seno de la estructura del Banco, el único ente supervisor era prácticamente el Comité Mixto de Seguimiento. Tanto su nombre como su frecuencia de reuniones reflejan que este órgano no estaba en condiciones de ejercer responsabilidades en una estructura con líneas de mando. De hecho, si bien el Programa gozaba de una gran autonomía operativa, su aislamiento con respecto a otros departamentos (regionales y funcionales) dejaba márgenes para sospechar que funcionaba de cierta manera como banco dentro de un banco.
- c. El distanciamiento de otros departamentos del BCIE encargados de servicios de crédito de segundo piso se manifestó con mayor claridad en las condiciones financieras. Como los recursos del Programa venían de una fuente relativamente poco costosa, la aplicación de un margen con costo operativo, provisión por incobrables y costo de asistencia técnica – estos tallados al Programa y no al Banco en su totalidad – resultaba en una tasa de interés para las intermediarias más favorable que la de otros programas. Surgieron así los gérmenes de una competencia, desleal o no, entre las ventanillas del BCIE que no pudo quedar desapercibida por parte de las organizaciones clientes y por actores internos que debieron notar que la uniformidad del BCIE se encontró expuesta.
- d. Por último, la Unidad de Gestión Operativa que se creó en 2001 para implementar el Programa, a pesar de contar con un alto nivel de competencia técnica y rigor operativo, mostraba características de convertirse en un fin en sí mismo, en particular durante el proceso de institucionalización en el período 2002-2004. El énfasis puesto en las funciones de un departamento especializado, encargado de las operaciones del Programa dentro del BCIE, bajo la dirección de funcionarios con nacionalidad predeterminada, en el mismo contexto con referencias más o menos implícitas al supuesto grado de disposición de otras unidades, no parece haber contribuido al éxito que sí se estaba materializando en las áreas relevantes de su mandato.

### *Lecciones aprendidas*

La implementación del Programa hasta 2005 ha permitido una serie de aprendizajes en síntesis:

---

<sup>48</sup> La Sección 4.6.2 elabora en mayor detalle en qué consisten los costos generados por la administración del fondo y las ventajas y desventajas del fondo percibidas por las IMF clientes del fondo.

- ✓ Primero, se ha manifestado el potencial presente en el mercado y en las instituciones para llevar a cabo un programa de microcrédito de carácter multinacional y con intermediarias en su mayoría no reguladas. Esto significa que a múltiples agencias bi- y multilaterales, con menor perfil en este sector, se demuestra la pertinencia de una intervención sustancial en el sector de microfinanzas en Centroamérica.
- ✓ Segundo, a nivel de programas específicos como este, la capacidad generadora de cambios institucionales es limitada a nivel de la intermediaria de segundo piso. Por una parte puede contribuir a un contexto favorable para tales cambios, pero no es realista esperar que de una intervención limitada en el tiempo se ponga en marcha un proceso de transformación bancaria.
- ✓ Tercero, el diseño de programas por lo general requiere mecanismos de retroalimentación, ajuste gerencial y, en términos profesionales, rendición de cuentas. Estos mecanismos deben formar parte de un paquete negociado entre los actores partícipes de un programa, puesto que en su ausencia la gestión se vuelve menos orgánica y manejable.
- ✓ Cuarto, es menester que el financiamiento y la contratación de personal profesional de programas quede bajo la responsabilidad de la unidad ejecutora.<sup>49</sup>
- ✓ Quinto, los efectos benéficos secundarios del Programa han sido significativos, especialmente en cuanto al adiestramiento de personal y la transferencia de capacidades. La contratación de personal profesional calificado debe seguir formando parte de convenios y programas de cooperación técnica.
- ✓ Sexto, se presentan argumentos para aliviar la carga administrativa en el suministro de informaciones por parte de intermediarias que acceden a fondos de microcrédito. La gama de variables definidas para la recopilación, la metodología de procesamiento y el aprovechamiento de los datos podrían ser sintonizados para optimizar el uso de tiempo y la utilidad de los datos en los esquemas de monitoreo y seguimiento.
- ✓ Séptimo, el uso de los fondos de asistencia técnica no necesariamente debería de limitarse a las entidades clientes, sino también usarse para intermediarias aspirantes. Esto podría contribuir a un mercado más amplio en donde participan entidades, eventualmente más pequeñas, que tengan un enfoque de atender los estratos de productores pobres, sobre todo en el medio rural.

#### 4.5.2 Desempeño de las intermediarias microfinancieras

##### *Condiciones de Mercado*

El desempeño de las intermediarias microfinancieras depende de una variedad de factores, tanto internas como del entorno en que operan. Obedece la medida en que la intermediaria conoce su entorno y logra adaptar sus operaciones a—y hasta influir en—las condiciones que presenta. Las condiciones de mercado en que operan varían a través de la región, en términos de demanda una diversidad de factores que pueden favorecer u obstaculizar el servicio al cliente. Sin embargo, se observan tendencias de competencia fuerte entre oferentes de servicios microfinancieros, y una demanda alta de los mismos. A

<sup>49</sup> El tema ha sido cubierto parcialmente en la IV<sup>a</sup> Reunión del Comité Mixto de Seguimiento en Octubre 2005, donde se planteó la separación entre los papeles del BCIE y la contratación de expertos por parte de AECI.

continuación se elaboran los temas de la regulación, la demanda, la competencia, los productos financieros, y las infraestructuras, con el fin de identificar los principales desafíos contextuales enfrentados por las intermediarias.

**Regulación.** El mensaje fundamental entorno al tema de la regulación es que las exigencias impuestas por las entidades reguladoras ponen en peligro el equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la capacidad de atender al cliente meta. El grado en que se percibe esto por las intermediarias depende mucho de 1) su propia escala y suficiencia financiera, y 2) en qué etapa del proceso de regulación se encuentra la IMF.

El tema de la regulación tiene mayor pertinencia en COOCIQUE, que está regulado por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), y para las intermediarias Covelo y ODEF en Honduras, ya que es el único país donde se ha establecido una regulación especial para las organizaciones sin fines de lucro (según la Ley de Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiera) En otros países las IMF requerirían cumplir estándares bancarios, por lo cual normalmente la regulación no es una realidad inminente para las IMF. Sin embargo, cabe notar que la mayoría de las entidades incluidas en el estudio gozan de las proporciones y los indicadores para apuntarse hacia la regulación, y muchas tienen como meta regularse en un futuro relativamente cercano.

Para las intermediarias más grandes, la regulación no posa grandes problemas, gracias al volumen de operaciones. Sin embargo, sí se indica la posibilidad de que puede estar afectando el mercado meta, ya que restringe las actividades de la IMF. Esto se da cuando los indicadores exigidos por la entidad reguladora no se adaptan a la realidad de las microfinanzas. Incluso en Honduras, donde la regulación para IMF difiere de la regulación bancaria, las intermediarias indicaron que el proceso de la regulación, o el ser regulado podría afectar su clientela, sobre todo en lo que concierne la morosidad, ya que esto influye directamente en la selección y el cobro del cliente. En Costa Rica se indicó que los programas sociales de la cooperativa se ven afectados por la rigurosidad de los indicadores exigidos.

**Demanda.** La demanda por los servicios ofrecidos por las IMF que canalizan el fondo varía mucho en la región. En la región sigue existiendo una fuerte demanda por el tipo de servicios financieros que facilita el fondo, en la población y para las actividades por las cual está destinado el fondo. Sin embargo, las circunstancias y los grados de saturación de mercado varían.

Sin excepción, las organizaciones señalan una saturación del mercado financiero; a pesar de que existe demanda para el microcrédito, las IMF perciben una sobre-oferta de productos. El resultado es la disponibilidad de recursos que no siempre se logran colocar. En Honduras y Guatemala el aumento en competencia se da principalmente entre ONGs, sobre todo en las zonas urbanas. Para CAM en El Salvador el cuello de botella es el uso de la metodología Bancos Comunales, que resulta costosa para el cliente. En Costa Rica, la banca comercial y nacional atiende el mismo nicho de mercado que las ONG, las cuales se ven obligadas a competir en base a la atención personalizada y servicios complementarios.

**Competencia.** Las mayores fuentes de competencia en la región son las bancas comerciales y las intermediarias financieras de gran escala. En Honduras y El Salvador la competencia más fuerte proviene de entidades financieras reguladas y no-reguladas, nacionales y extranjeras, que se caracterizan por su gran escala, tanto en términos de número de clientes como en cobertura geográfica. También son respaldadas por contratos muy cómodos con fuentes de financiamiento europeas y trabajan con un enfoque sobre todo empresarial bancario. En Honduras y El Salvador sobresale la percepción de parte de las IMF de un mercado “sobresaturado.” Los clientes no buscan las fuentes de

financiamiento, sino que las financieras buscan a clientes. Esta situación, aparte de que ocasiona competencia—no siempre leal—entre IMF ha llevado a un aumento en riesgo de sobre-endeudamiento de los clientes.

En toda la región, sobre todo en Costa Rica y Guatemala, se observa un aumento en la competencia de la banca comercial en las microfinanzas, hasta los clientes atendidos tradicionalmente por las IMF no-bancarias y las ONG. En los mercados atendidos por los bancos y las ONG, es difícil para las intermediarias competir en términos de tasa de interés, ya que la banca comercial puede aprovechar economías de escala para ofrecer una tasa más competitiva. En los casos de la banca nacional, por ejemplo en Costa Rica, este efecto se ve magnificado por subsidios estatales. Sin embargo, la ventaja competitiva de las intermediarias está en el servicio al cliente, que se expresa de dos formas: la atención al cliente y los servicios adicionales no-financieros. El buen trato del cliente, desde la agilidad de los trámites hasta la forma humana en que se recibe el cliente es de muy alto valor, ya que los clientes son personas que muy frecuentemente se ven discriminados por sus bajos ingresos, género, u origen étnico. Los servicios no-financieros son el valor agregado que no ofrecen los bancos y que pueden ser clave para el éxito del cliente, y por tanto para el buen pago. Lo anterior es especialmente cierto para las zonas rurales, que carecen generalmente de estos servicios adicionales, lo cuál incide en forma negativa en el desarrollo empresarial, como pudimos observar en la sección “4.2.2 Impacto” Estos servicios van desde acompañamiento básico en el manejo de estados de cuenta, a capacitaciones intensivas especializadas en diferentes aspectos empresariales y otros temas sociales relacionados a la salud personal y ambiental, y la autoestima.

**Producto financiero.** La tendencia de sobre-justificar altas tasas de interés como medida para mejorar la autosostenibilidad de las intermediarias se está revirtiendo. Los efectos adversos sobre el impacto del crédito de tasas exorbitantes, y la competencia entre IMF, le ha devuelto importancia a la tasa de interés justa. Sin embargo, en términos de relaciones con fuentes de recursos, no sólo es un ‘tabú’ limitar las tasas que pueden cobrar las intermediarias, sino que el énfasis es puesto en la sostenibilidad de la IMF por las mismas fuentes de recursos, con tal de salvaguardar su propia inversión. El acuerdo entre AECI y BCIE para el fondo estipula que *“la tasa de interés, las comisiones y los cargos que, por cualquier concepto, se cobren por el crédito al microempresario, deberán ser suficientes para asegurar la rentabilidad de la operación crediticia para el intermediario financiero, así como la sostenibilidad en el tiempo de la oferta de los servicios financieros al microempresario.”*<sup>50</sup> Esto, lejos de estimular un producto financiero más accesible para el cliente, más bien da la impresión de consentir todo lo contrario.

El equilibrio entre la sostenibilidad y la misión social es la lucha inevitable de toda IMF. Sin embargo, cuando la balanza se inclina hacia el impacto del fondo en la intermediaria, esto puede tener implicaciones serias para el impacto al nivel del cliente. Los clientes de ACORDE, por ejemplo, expresaban haber visto sus ingresos profesionales impactados negativamente por las tasas de interés.

El acceso a recursos de tasas bajas (como del FCM) no resulta directamente en una mejor tasa para el cliente, aunque la mayor competencia que provoca sí. El margen más amplio obtenido por la IMF se usa para subsidiar otros servicios al cliente, que van desde otros servicios financieros como pagos de facturas de servicios públicos (caso COOCIQUE) a servicios no-financieros como capacitaciones y acompañamiento técnico (casos FAFIDESS, ACORDE).

---

<sup>50</sup> Fuente: Manual de Procedimientos del Programa de Microcréditos España-BCIE, Anexo E.1: Acuerdo Específico entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Banco Centroamericano de Integración Económica para el Otorgamiento y la Ejecución de un Préstamo Reembolsable destinado a Facilitar Servicios Financieros a la Microempresa Centroamericana, Noviembre de 2001.

También influye que los clientes atendidos por las IMF, en particular las mujeres, rara vez tienen acceso a otros oferentes de servicios financieros. Por tanto, la competencia entre ONG se está enfocando en los montos, plazos, y servicios no-financieros. Para muchos clientes, la cuota (monto y frecuencia) a pagar es más relevante que la tasa. La cuota depende de una combinación de factores: plazo, monto, número de cuotas, y el interés. Para buscar un equilibrio, o sea llegar a una cuota que sea cómoda para el cliente sin ajustar la tasa de interés, se ajustan los plazos y la forma de reintegro. Las condiciones que determinan las cuotas y los plazos varían por contexto. En Costa Rica, por ejemplo, las cuotas se pagan mensualmente durante varios años, mientras que en Honduras el reintegro es quincenal y los créditos son de un promedio de 4 meses. Sin embargo, en Costa Rica se señala una demanda por la extensión de los plazos.

Otro elemento anteriormente mencionado que juega un papel importante en la preferencia del cliente es el trato personal y los servicios complementarios. El peso que lleva este tema para el cliente se magnifica debido al hecho de que la mayoría de los clientes (aproximadamente el 77%) son mujeres, quienes no tienen acceso a otras fuentes de financiamiento, pues les exigen a las ONG competir en términos de servicio al cliente.

**Infraestructura.** Entre las IMF involucradas en el estudio, la mayoría no enfrenta problemas atendiendo a los clientes por infraestructura, ya que o trabajan en zonas urbanas de alta concentración de población y clientes, o porque han establecido sucursales bien equipadas en las comunidades donde trabajan. Sin embargo, esto no elimina la posibilidad de que hay un mercado potencial de clientes que no están accediendo por los altos costos que implicaría llegar a las comunidades donde se encuentran los clientes meta.

Los mayores obstáculos entre el proveedor y el cliente, en términos de acceso geográfico, se da en Guatemala. Las distancias son significativas y la infraestructura vial aísla muchas zonas rurales. La distancia se magnifica en términos sociales y de seguridad: las poblaciones más aisladas tienden ser poblaciones indígenas, y la alta inseguridad en los caminos es un obstáculo significativo para la eficiencia de las organizaciones. El transporte de efectivo e información se atrasa e implica un alto riesgo físico tanto para las personas como para los activos (vehículos, edificios, etc.) de las IMF. La implementación de una red tecnológica facilita la comunicación entre sucursales y mejora el servicio al cliente, pero requiere de una inversión costosa que no es accesible para todas las IMF.

### *Colocación del Fondo*

El objetivo del fondo sobre el cual se basó la cooperación con el BCIE era el apoyo a la recuperación de actividades económicas, que se encontraban severamente afectadas después del huracán Mitch.<sup>51</sup> En poco tiempo los objetivos formales se ajustaron al uso más amplio que se le aplicó al fondo, y que refleja la realidad de la variedad de circunstancias en que se pueden usar las microfinanzas como herramienta complementaria para el alivio de pobreza o la estimulación económica. Específicamente, los acuerdos definen que *“los destinatarios finales del Fondo [.....] serán micro y pequeños empresarios, sociedades cooperativas, comunidades, microunidades de producción o comercialización y en general familias de bajos ingresos.”* [ . . ] y el crédito se destina a “[. .

---

<sup>51</sup> *“Los beneficiarios finales del fondo serán pequeños microempresarios, sociedades cooperativas, comunidades y familias de bajos ingresos, siempre y cuando el destino de los fondos sea la reconstrucción o restauración de actividades económicas necesarias para paliar los efectos del mencionado huracán ‘Mitch’.”* Fuente: Acuerdo Definitivo para la Ejecución del Programa de Micro-Créditos España-Banco Centroamericano de Integración Económica, Octubre de 1999.

.] financiar las necesidades empresariales, es decir, capital de trabajo, adquisición de activos fijos y mejora y adquisición de locales comerciales y viviendas productivas.”<sup>52</sup>

Para asegurar el uso estipulado, el convenio acuerda que los créditos otorgados con el fondo no deberían ser mayores a USD 3.000 (capital de trabajo), USD 5.000 (capital fijo o de inversión) y USD 10.000 (local comercial o vivienda productiva). Sin embargo, los límites máximos manejados varían entre organizaciones, y la interpretación del uso del fondo se ha flexibilizado en los últimos años, por lo menos en la práctica.

Gran parte de las intermediarias dicen manejar únicamente créditos que cumplen con las restricciones del fondo. Esta probabilidad se facilita por dos lados: en primer lugar, las restricciones del fondo son mínimas y generales de contenido, tal que acomodan un espectro amplio de clientes. Sin embargo, no todos los productos y programas de las intermediarias atienden a clientes del perfil por el cual fue designado el fondo AECI-BCIE. Esto implica que se requiere de una política más activa de parte del BCIE para asegurar la colocación del Fondo según las condiciones estipuladas.

La mayoría de las organizaciones, con una excepción que se tratará en los siguientes párrafos, tiene un sistema de “filtros” para controlar que los fondos se coloquen según los lineamientos específicos de cada fondo. En el caso del Fondo esto quiere decir que las organizaciones deberían de controlar el tamaño del préstamo otorgado, y la rama y dimensión de la actividad económica hacia el cual se destina el crédito, para asegurar que se trate de un *micro*-crédito para una *micro*-empresa.

En la mayoría de las intermediarias, una solicitud de crédito pasa por entre tres y cinco revisiones antes de que se le asigne un fondo. Normalmente las diferentes etapas de revisión del crédito contra la fuente de fondos, concuerdan con las diferentes etapas de aprobación de un crédito. El proceso típico por el cual pasa un crédito en las intermediarias es el siguiente:

1. El/la *agente de crédito* revisa la solicitud. El agente, siendo el más cercano al cliente, conoce en mayor detalle el perfil. Puede recomendar una fuente de fondeo, en el caso de que maneje los parámetros de los fondos.
2. La solicitud pasa por un primer *comité de crédito*, ya sea a nivel de sucursal o nivel central. En este paso se pueden detectar inconsistencias en la asignación del fondo con el perfil del cliente.
3. A nivel central un el departamento de contabilidad y/o *asistencia crediticia* hace una revisión pre-final.
4. Un *segundo comité de crédito* y/o o la gerencia crediticia hace la aprobación final de las solicitudes.
5. En algunos casos la intermediaria cuenta con una revisión complementaria por el *sistema tecnológico*.

Por un lado, la ventaja de este sistema de “filtros” es que aprovecha el proceso por el cual pasa cada solicitud, lo cual en teoría significa que se multiplica la seguridad de que no se ‘escape’ ningún error. Por otro lado, no todas las manos por las cuales pasan las solicitudes manejaban los mismos criterios de control. Por ejemplo, se da que un asistente de crédito usa como criterio para el fondo AECI un máximo de USD 1.000, mientras la gerencia crediticia implementa un máximo de USD 1.500, y el monto estipulado en el convenio es de USD 3.000. En breve, hay discrepancias entre los montos máximos

---

<sup>52</sup> Fuente: Manual de Procedimientos del Programa de Microcréditos España-BCIE, Anexo E.1.n: Acuerdo Específico Entre La Agencia Española De Cooperación Internacional Y El Banco Centroamericano De Integración Económica Para El Otorgamiento Y La Ejecución De Un Préstamo Reembolsable Destinado A Facilitar Servicios Financieros A La Microempresa Centroamericana, noviembre de 2001.

manejados por personal de la misma organización parte de la cadena de filtros, y hay discrepancias entre los montos manejados por las organizaciones y lo que estipula el convenio.

Por lo general, cuando el monto máximo manejado internamente es menor al monto del convenio, esto se utiliza como un control y una herramienta adicional para promover la profundización del alcance del fondo y la intermediaria. También es una forma de mantener los clientes dentro del mismo fondo por un tiempo extendido (no tener que 'graduarlo' a otro fondo a corto plazo), lo cual ha permitido una mejor apreciación del impacto en este estudio. No obstante, también existen casos de lo contrario; varias organizaciones que dicen trabajar solo dentro del marco del convenio otorgan créditos mayores a los montos máximos. Una—ACORDE—no lleva control de las fuentes de fondeo, lo cual refleja inconsistencias en la intermediación del fondo, ya que maneja créditos promedios significativamente mayores al máximo permitido dentro del convenio del Fondo. Esta organización debería revisar sus políticas de control interno, o llegar a un acuerdo específico con el BCIE.<sup>53</sup>

Otra organización solo cuenta con un filtro: en el momento de solicitud del crédito por el cliente, se revisa el perfil contra los requisitos del fondo del que provendrá. El agente de crédito maneja todas las limitaciones de las fuentes de recursos y cuenta con apoyo tecnológico para revisar la disponibilidad de fondos. Debido a la sistematización de información y el conocimiento del personal, el hecho de que sólo hay un filtro no significa necesariamente un alto riesgo de que los fondos sean mal-asignados. Al contrario, puede resultar más efectivo y eficiente que un complejo proceso de revisiones a varios niveles.

También existe un caso de una discrepancia en términos de la actividad por la cual se otorga el préstamo. En una organización (COOCIQUE) se otorgan créditos para actividades que no son microempresariales, como créditos para uso personal. En este caso esto se ha hecho con la vista buena de la anterior representación del fondo (UGO), lo cual refleja una flexibilidad de adaptación a las realidades de los diferentes contextos en que se intermedia el fondo, y una conciencia de que el alivio de la pobreza a través de las microfinanzas no se limita al apoyo a la microempresa. Sin embargo, esta flexibilidad no se refleja (todavía) en los acuerdos formales, que destinan el fondo al microempresario únicamente. Se requeriría de un proceso de reflexión, para llegar a una política sobre el grado de flexibilidad en el destino de los créditos, basada en una valoración de contextos y el impacto que tiene el fondo en los clientes que le dan usos no exclusivamente microempresariales al crédito.

Los préstamos promedios están por debajo del monto máximo acordado para el fondo del BCIE. Cabe notar que se excluye ACORDE de esta conclusión. En el 2004 el crédito promedio es mayor que el monto máximo acordado para crédito de vivienda, y en los otros años (excepto 2002) es mayor que el máximo permitido para inversión en activo fijo. La mayoría de los préstamos de ACORDE son para capital de trabajo o activo fijo. Se toma en cuenta el mayor costo de vida en el país. Sin embargo, los préstamos como porcentaje del PIB (ver Gráfico 4.11b) indica otra posible misión de ACORDE. Si préstamos de este monto fuesen necesarios para alcanzar al cliente objetivo del fondo, entonces se señala la necesidad de diálogo entre ACORDE y el BCIE. Sin embargo, el alcance y el impacto de ACORDE no lo garantizan.<sup>54</sup> Cabe notar una consistencia en el préstamo promedio otorgado en la región, con la excepción de Covelo y ACORDE, donde se nota un claro cambio de estrategia.

<sup>53</sup> Esta observación se basa en los requisitos del FCM.

<sup>54</sup> Ver Sección 4.2.2 para detalles sobre el impacto, alcance y satisfacción del cliente de las IMF.

Gráfico 4.13a: Préstamo promedio (USD)

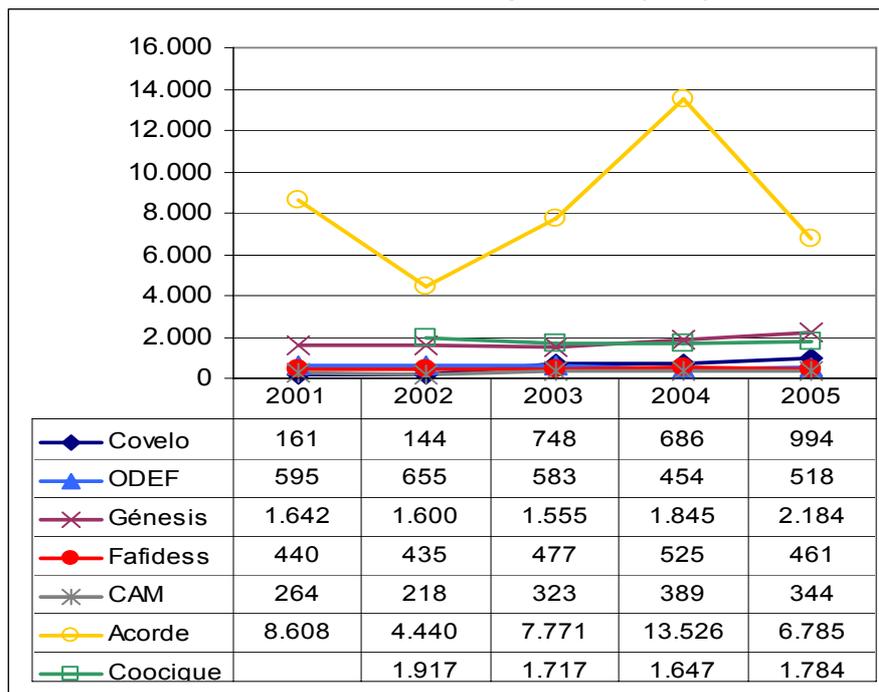
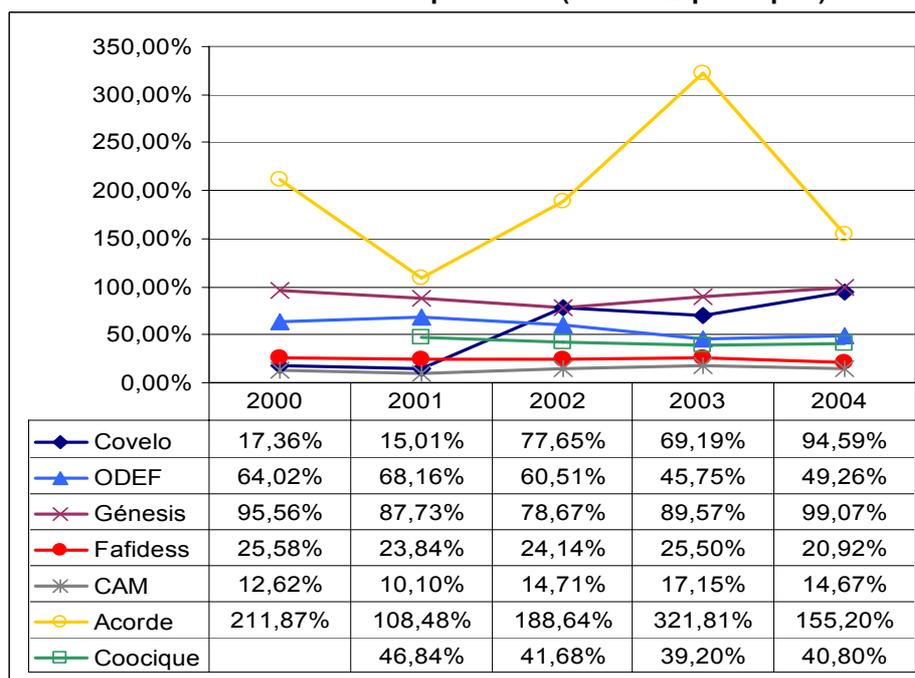


Gráfico 4.13b: Préstamo promedio (% de PIB per capita)



En breve, las organizaciones tienen las herramientas tanto institucionales como técnicas para guiar el Fondo hacia el cliente objetivo. Existen algunas discrepancias en las restricciones auto-impuestas por las instituciones para vincular el Fondo con el destinatario. Por lo general estas no representan una amenaza a los objetivos, pero deberían precipitar un diálogo constante y flexible entre el Banco y las IMF, para asegurar el cumplimiento y la adecuación de los objetivos a largo plazo.

### ***Incidencia favorable y adversa***

El desempeño de las IMF participantes en el estudio demuestra factores que pueden favorecer o más bien obstaculizar la eficacia y la sostenibilidad del Programa.

**Tabla 4.11: Factores con incidencia favorable y adversa en el Programa**

	<b>Aspectos de incidencia favorable</b>	<b>Aspectos de incidencia adversa</b>
<i>Regulación</i>	Mayor uniformidad de estándares e indicadores facilitan monitoreo. La mayoría de las IMF evaluadas gozan de los indicadores necesarios para apuntar hacia la regulación.	Las exigencias de sostenibilidad financiera ponen en peligro la capacidad de atender al cliente meta y los programas complementarios no-financieros.
<i>Competencia</i>	Las tasas de interés se mantienen relativamente bajas, lo que contribuye a asegurar que se siga atendiendo el grupo meta.	Un mercado saturado lleva al sobre-endeudamiento de los clientes finales.
<i>Productos</i>	La innovación en servicios no-financieros como capacitación y asistencia tienen el potencial de mejorar el impacto del crédito, y ofrece oportunidades de incidencia para el BCIE.	La oferta de servicios complementarios puede ser costoso para las IMF, afectando su desempeño financiero y por tanto su calificación en el Programa, si no se toma debidamente en cuenta.
<i>Infraestructura</i>	Programas complementarios para sobrellevar obstáculos de infraestructura tienen el potencial de ampliar alcance y fortalecer el Programa.	Pobre infraestructura dificulta acceso a clientes meta en zonas aisladas.
<i>Colocación del Fondo</i>	Los montos máximos y los 'filtros' implementados en la mayoría de las IMF son bastante efectivos en asegurar que el Fondo llegue a su grupo meta.	Existen organizaciones que le dan al Fondo un destino diferente al estipulado por los objetivos del Programa.

#### ***4.5.3 Desempeño de los clientes***

La piedra angular que determina el buen desempeño de una empresa es una administración efectiva; de esto depende el crecimiento económico y el buen desarrollo de las actividades productivas. Los servicios financieros representan para una empresa el acceso a un mejoramiento de la calidad de los servicios y productos que brinda. En este capítulo se pretende analizar el efecto de los servicios financieros en el desarrollo de la micro y pequeña empresa que tiene acceso a los mismos.<sup>55</sup> Para realizar el análisis se

<sup>55</sup> En esta sección se compararon clientes con no clientes. Al contrario del análisis de impacto, no se compararon clientes incipientes con clientes establecidos. La razón por este cambio metodológico es que son justamente los clientes *incipientes* los que realizan la mayor cantidad de cambios inmediatos en sus empresas al recibir su primer crédito, por lo cual se vuelven inutilizable como grupo de comparación para este análisis. Entonces, como los no clientes y clientes no son comparables en todos los casos en esta sección se

tomaron en cuenta tres tipos de indicadores: el manejo de la empresa, las inversiones realizadas y los cambios realizados en las actividades empresariales.

### El manejo de la empresa

En cuanto al manejo de la empresa se utilizaron seis indicadores, descritos en la Tabla 4.12, para los clientes y no clientes de cada institución. El óptimo desempeño económico de la empresa está relacionado directamente con la buena utilización de sus recursos. Se supone que las personas asociadas a una institución financiera tienen la capacidad de llevar una mejor administración contable de su negocio, ya que para tener acceso a un crédito deben cumplir con una serie de requisitos que los califican como empresarios capaces de ordenar sus registros y de llevar un manejo transparente de sus flujos de efectivo.

Según los datos obtenidos, existe una clara diferencia entre los clientes y no clientes, ya que los clientes presentan una mejor administración en cuanto a manejo de registros, administración de ganancias para reinversión y el conocimiento de los productos o servicios que le proporcionan más utilidades. Estos tres factores representan un mejor desempeño empresarial en cuanto a planificación de inversiones y manejo contable; sin embargo, son los no clientes los que poseen un lugar fijo y cubierto para vender sus productos y un espacio separado dentro de su casa para almacenamiento. Es decir, una buena administración contable no siempre indica que una empresa está creciendo económicamente, así como una empresa bien ubicada no necesariamente lleva un buen manejo de contabilidad.

Tabla 4.12: Manejo de la empresa<sup>56</sup>

Elementos de la empresa	COOIQUE		ACORDE		CAM		Covelo		ODEF		FAFIDESS		Génesis	
	CI	No												
Maneja el dinero de la empresa por separado (%)	44	29	66	71	57	35	62	62	68	47	59	63	65	42
Calcula la ganancia con base en registros (%)	71	20	92	71	63	46	85	69	75	58	86	70	74	44
Sabe que producto le da más ganancias (%)	80	62	86	57	73	48	77	62	76	53	71	67	83	61
Paga salario fijo a sí mismo (%)	38	31	55	50	26	21	44	38	35	23	27	40	32	18
Tiene lugar fijo y cubierto para la empresa (%)	69	71	84	86	44	58	61	71	72	73	49	63	79	82
Tiene espacio separado para la empresa (%)	29	62	39	50	40	48	37	18	64	38	54	35	43	37
<b>Promedio (%)</b>	<b>55</b>	<b>46</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>53</b>	<b>65</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>63</b>	<b>47</b>

compararon los dos grupos únicamente del mismo segmento de la pobreza, donde fue necesario, corrigiendo así –parcialmente- por las diferencias entre los grupos.

<sup>56</sup> Los números presentados en las tablas 4.11 hasta 4.13 se refieren al porcentaje de las personas entrevistadas que respondieron “sí” a la pregunta correspondiente. En el anexo 8 se encuentran los análisis estadísticos de estas tablas.

Una forma de medir el crecimiento de las empresas es analizar las inversiones realizadas durante un cierto periodo, dirigidas al mejoramiento de la empresa. La pregunta clave es si el capital disponible se utiliza como capital de trabajo o si existen excedentes que permiten la mejora de la empresa. Idealmente, la mayor liquidez facilitada por el crédito les permite a los clientes invertir. Posiblemente parte del crédito se invierte en la empresa directamente.

La Tabla 4.13a presenta los resultados de Costa Rica y El Salvador, que refleja diferencias significativas con respecto a algunos indicadores. Los clientes compran más herramientas e invierten en mayor medida en medios de transporte que los no clientes. Adicionalmente, clientes tienden a invertir más en mejoras de sus instalaciones, pero esta diferencia no es estadísticamente significativa.

**Tabla 4.13a: Inversiones en la empresa (Costa Rica y El Salvador)**

Cambios en la empresa	COOCIQUE		ACORDE		CAM	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No Cliente
Número de encuestas (N)	45	13	64	14	120	60
Compró o invirtió en herramientas o equipos pequeños (%)	51	46	53	29	23	7
Compró o invirtió en herramientas, máquinas o equipos grandes (%)	34	23	42	14	10	2
Compró o invirtió en medio de transporte (%)	18	15	36	21	9	5
Compró o invirtió en mejoramiento de almacenamiento (%)	42	39	36	7	21	12
Compró o invirtió en mejoramiento de las instalaciones de la empresa (%)	36	31	37	14	13	10

La Tabla 4.13b presenta los resultados de Honduras y Guatemala. En el caso de Génesis de Guatemala se observan diferencias significativas en todos los indicadores, salvo en inversión en herramientas pequeñas (ver anexo 8). Parece indicar que con el crédito o las ganancias generadas lograron mejorar sus empresas en mayor medida que los no clientes.

Sin embargo, tomando en cuenta los resultados del análisis de alcance, donde se identificó que los clientes son más ricos que los no clientes, no se puede derivar si estas diferencias se deben al crédito o las diferencias entre los grupos. En el caso de FAFIDESS se observan resultados interesantes: a pesar de que los clientes son más pobres que los no clientes (ver Sección 4.2.1 *Alcance*), los clientes registran mayores inversiones en tres indicadores (pequeños equipos, herramientas e instalación). Lo anterior indica que a pesar de ser más pobre, lograron realizar mayores cambios en sus empresas, lo cual en teoría debería de generarles la posibilidad de salir de esta pobreza.

En el caso de Honduras se encontraron diferencias significativas únicamente en los primeros dos indicadores, tanto en Covelo como en ODEF, a favor de los clientes. En la mayoría de los otros indicadores se observan porcentajes mayores en los clientes, y aunque éstas no difieren significativamente entre clientes y no clientes, reafirman la tendencia general observada en Honduras, que los clientes invierten más en sus empresas que los no clientes.

Para analizar el efecto del nivel de pobreza sobre la posibilidad de realizar estos cambios e inversiones en la empresa se realizó un chequeo cruzado del cual se obtuvieron dos

resultados.<sup>57</sup> a) entre menos pobre una persona, más son las inversiones realizadas en la empresa y b) al comparar clientes y no clientes *con el mismo nivel de pobreza*, son los clientes los que invierten más en sus empresas. Estos resultados reafirman que el crédito facilita la inversión empresarial, tanto para las personas pobres como para personas menos pobres.

**Tabla 4.13b: Inversiones en la empresa (Honduras y Guatemala)**

Cambios en la empresa	Génesis		FAFIDESS		Covelo		ODEF	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No Cliente
Número de encuestas (N)	111	57	80	40	107	55	120	60
Compró o invirtió en herramientas o equipos pequeños (%)	29	26	56	45	28	16	45	35
Compró o invirtió en herramientas, máquinas o equipos grandes (%)	11	4	10	5	8	4	16	8
Compró o invirtió en medio de transporte (%)	25	11	19	27	9	18	32	32
Compró o invirtió en mejoramiento de almacenamiento (%)	28	11	29	33	24	22	43	25
Compró o invirtió en mejoramiento de las instalaciones de la empresa (%)	28	16	29	20	21	24	21	18

Con respecto al análisis de los cambios positivos realizados en las actividades empresariales, las Tablas 4.14a y 4.14b muestran una serie de indicadores que reflejan hasta qué grado los grupos han logrado desarrollar cambios positivos en sus empresas. Se puede notar que los clientes realizan más cambios en sus actividades que los no clientes, básicamente en todas las instituciones, lo que se puede interpretar como el efecto positivo que tiene el apoyo financiero sobre las empresas.

En el caso de COCIQUE se nota que la expansión de las empresas, que en su mayoría son empresas rurales, se expresa sobre todo en el mejoramiento de la calidad de los productos, la reducción del costo de la materia prima y el desarrollo de nuevas actividades, que son las variables que registran diferencias significativas. En ACORDE en cambio, donde las empresas son más urbanas (pequeña industria y comercialización), la expansión de las empresas se observa en todos los indicadores, tanto en los productos, como en la cantidad de personas contratadas. También en el caso de CAM se registran cambios positivos en las empresas de los clientes, en mayor medida que los no clientes. Sobresalen los cambios en la calidad de los productos y la expansión de las empresas que registran los mayores cambios y diferencias con los no clientes.

<sup>57</sup> Se realizó una comparación de los promedios a través de una prueba T, comparando clientes y no clientes del mismo segmento de pobreza, utilizando el índice de pobreza calculado en la Sección 4.2.1).

Tabla 4.14a. Cambios en las actividades empresariales

Cambios realizados en la empresa	COOCIQUE		ACORDE		CAM	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No Cliente
Número de encuestas (N)	45	13	64	14	120	60
Agregó nuevos productos, servicios (más producción o nuevos servicios) y líneas de venta	42	46	48	29	34	27
Expandió la empresa	56	62	59	43	39	17
Contrató más personas	16	21	42	21	7	2
Mejóro la calidad de los productos	64	54	77	43	49	18
Redujo los costos de materia prima	24	15	34	14	19	13
Desarrolló una actividad nueva o diferente a la de su negocio	18	8	27	21	22	15
Vendió en nuevos mercados o localidades	27	31	48	21	27	8

En la Tabla 4.14b se observan las mismas variables para Guatemala y Honduras. En el caso de Génesis todos los indicadores de los clientes son significativamente más positivos que de los no clientes, mientras que en el caso de FAFIDESS las diferencias significativas se refieren únicamente a la expansión de las empresas, la venta en nuevos mercados y la reducción de la materia prima. En el caso de Covelo y ODEF todas las diferencias son significativas y a favor de los clientes. También en este caso se realizó un chequeo para analizar hasta qué grado los cambios positivos que lograron los clientes se deben a un mayor nivel de vida, e igual que las Tablas anteriores se detectó que aún siendo del mismo nivel de pobreza, los clientes lograron realizar mayores cambios en sus empresas.

Tabla 4.14b: Inversiones en la empresa (Honduras y Guatemala)

Expansión de la empresa	Guatemala				Honduras			
	Génesis		FAFIDESS		Covelo		ODEF	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No Cliente
Número de encuestas	111	57	80	40	107	55	120	60
Agregó nuevos productos, servicios (más producción o nuevos servicios) y líneas de venta	62	30	43	38	62	36	69	48
Expandió la empresa	37	19	40	15	64	24	41	27
Contrató más personas	12	2	13	13	20	5	13	-
Mejóro la calidad de los productos	59	33	63	43	70	44	76	68
Redujo los costos de materia prima	23	4	15	8	29	13	16	5
Desarrolló una actividad nueva o diferente a la de su negocio	14	9	18	13	24	18	22	10
Vendió en nuevos mercados o localidades	29	9	26	13	23	15	23	13

En esta sección se presentó la revisión del desempeño empresarial de las empresas, a través del análisis de tres áreas temáticas (manejo de la empresa, cambios en la empresa

y expansión de las empresas). En términos generales, las empresas de los clientes reportan un mayor desarrollo que las empresas de los no clientes.

Para derivar cuál parte de estos resultados positivos se atribuye al nivel de pobreza y cuál parte se debe posiblemente al acceso a los servicios financieros, se compararon clientes del mismo segmento de la pobreza, donde fue necesario, o sea donde el análisis de alcance (4.2.1) había demostrado que los clientes son menos pobres que los no clientes. Este fue el caso en Génesis, ACORDE, COOCIQUE y ODEF. Lo que se observa al comparar los clientes y no clientes del mismo nivel de pobreza de estas instituciones es que las diferencias entre clientes y no clientes siguen siendo a favor de los clientes, pero son menos contrastantes, lo que indica que las diferencias observadas en las Tablas anteriores, se puede atribuir en parte al acceso a crédito, y en parte a que los clientes son menos pobres que los no clientes.

En el caso de CAM, FAFIDESS y Covelo, donde los clientes son más pobres que los no clientes se observan resultados menos uniformes y más contrastantes, con algunos indicadores que se contradicen, pero la tendencia general es un efecto positivo a favor de las empresas de los clientes, el cual es estadísticamente significativo si se suman todos los indicadores en un solo indicador.<sup>58</sup>

En resumen, los hallazgos demuestran que la oferta crediticia ha incidido en forma tanto favorable como adversa en el desempeño de las empresas atendidas. Resaltan los siguientes elementos:

#### *Factores de incidencia favorable*

- ◆ Las exigencias de las microfinancieras llevan a los clientes a una mejor administración de registros, de ganancias para la reinversión y al conocimiento de los productos o servicios que le proporcionen más utilidades, resultando en un mejor desempeño empresarial.
- ◆ La disponibilidad de créditos a más largo plazo permite a las empresas realizar mayores inversiones y generar un crecimiento sostenido. Los resultados del estudio demuestran que el crédito facilita la inversión empresarial, tanto a nivel de los hogares pobres como al nivel de los menos pobres.
- ◆ El análisis refleja que los clientes realizan relativamente más cambios en sus empresas (tales como la ampliación del local, agregar nuevos productos, contratación de empleados, aumento de activos). Genéricamente se observa esta tendencia entre la clientela de todas las instituciones estudiadas, lo cual se puede interpretar como el efecto positivo del Programa.
- ◆ Un buen desempeño empresarial, expresado en el crecimiento de los negocios, se observa más en aquellas empresas que recibieron un crédito con tasas moderadas. Las tasas de interés competitivas, cobradas por el Banco, facilitan a las IMF cobrar tasas moderadas a sus clientes. El efecto de este factor en el impacto logrado permite inferir que la tasa del Fondo es uno de sus atributos positivos más importantes.

---

<sup>58</sup> Se generó un indicador único que suma todas las variables empresariales. Este indicador revela, por ejemplo, que en el caso de Génesis clientes y no clientes del segmento de la población más pobre pudieron realizar 6.1 y 3.3 cambios respectivamente. En el caso de FAFIDESS clientes y no clientes del segmento más rico pudieron realizar 8,6 y 4,9 cambios respectivamente. Patrono que se repita de la misma manera en todas las organizaciones.

- ◆ La metodología adoptada por la microfinanciera para atender a su clientela incide en el desempeño de la empresa. La de bancos comunales no parece tener un efecto favorable sobre el desempeño de las empresas (los clientes pierdan mucho tiempo en reuniones, el ahorro obligatorio limita las inversiones, las altas tasas no permitan generar excedentes). En cambio, la metodología de crédito solidario es ágil y flexible, justamente lo que necesitan las microempresas dinámicas de los clientes de los IMF. El BCIE podría facilitar la discusión sobre el uso de metodologías adecuadas para optimizar la incidencia de sus recursos, buscando distintos espacios de estudio y diálogo con las microfinancieras.

#### *Factores adversas*

- ◆ No todas las IMF, a raíz de la tasa competitiva cobrada por el Banco, procedieron a bajar las tasas de interés al cliente final. Proyectando los datos de impacto sobre el desempeño de las empresas se ha observado una relación negativa entre la tasa e impacto: más alta la tasa, menos impacto. Los resultados financieros de las microempresas no permiten generar excedentes positivos, si la tasa de interés cobrada por las microfinancieras resulta excesiva. A pesar de que no se puede imponer el nivel de la tasa activa a las microfinancieras, sí se puede señalarles el dilema entre su sostenibilidad financiera propia y la de sus clientes.
- ◆ En zonas con restringido acceso a recursos básicos como infraestructura, comunicación, capacitación e el comercio no se observa un mejoramiento claro en el desempeño de las empresas. Más bien se presentan casos donde el desempeño empresarial sufre un deterioro, debido al sobre-endeudamiento de las empresas. Estos resultados negativos son más frecuentes en zonas geográficamente aisladas. Es justamente en estas zonas donde las tasas de interés, cobradas por las microfinancieras son mayores. La combinación de negocios rurales con escueta rentabilidad y las altas tasas de interés, difícilmente genera un impacto positivo en el desempeño empresarial. Ello subraya la necesidad de retomar la discusión sobre subsidios y alianzas para la oferta de servicios financieros en zonas rurales remotas.

## 4.6 Desarrollo Institucional en el contexto del programa

### *4.6.1 Desarrollo Institucional del BCIE*

La ejecución del Programa de Microcréditos se llevó a cabo en un período transitorio del BCIE durante el cual se ha gestionado la puesta en marcha de la Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (UMIPYME), a partir del 1 de Julio de 2004. Su creación significaba la integración en una sola unidad de la gestión de diferentes Programas, los más importantes mencionados a continuación:

- ◆ El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa Centroamericana (PROMYPE), al que habían sido asignados USD 20 millones a partir de 1995, representando más de 65 % de la cartera total del BCIE al sector de empresas de talla hasta mediana.
- ◆ El Fondo Internacional para la Cooperación al Desarrollo (ICDF), resultado de un préstamo otorgado por la República de Taiwán en 1997 y con recursos destinadas para el financiamiento a mediano y largo plazo para empresas pequeñas y medianas, con una cartera activa a mediados del 2004 por el orden de USD 10,6 millones. Su participación en la cartera regional del BCIE ascendía a un diez por ciento del total.

La creación de la UMIPYME se fundamentó en una serie de consideraciones de carácter estratégico para desarrollar su posición propia en el mercado financiero de la región. En primer lugar se planteó la necesidad de homogenizar las condiciones para tener acceso a los fondos del Banco. En esto incidían los procedimientos de aprobación, desembolsos y seguimiento, pero también y en particular las condiciones financieras. La determinación de la tasa de interés difícilmente podía seguir siendo el resultante de la estructura de costos por cada programa individual.

En segundo lugar, en distintos departamentos del Banco se notaba el relativo “aislamiento” en donde se venían ejerciendo las funciones de la UGO, lo que “ha provocado dificultades de coordinación con otros Programas y dependencias”.<sup>59</sup> Se constó efectivamente una falta de comunicación, especialmente con las gerencias regionales que estaban más estrechamente vinculadas a la ejecución de los dos programas arriba mencionados. Dicha falta implicó un costo de oportunidad en la transferencia de conocimientos y capacidades, puesto que la UGO había construido una valiosa red de contactos y clientela institucional en la región, de la que el Banco podría aprovechar con miras a su expansión en el sector microfinanciero de la región.

En tercer lugar, se confirmó gradualmente que el carácter de la UGO, bajo cuya responsabilidad se había centralizado “toda la operatividad del Programa Microcréditos”, era significativamente distinto del funcionamiento descentralizado de otros programas. El funcionamiento de los últimos descansaba mucho más en las Gerencias Regionales, como actores responsables para la gestión del ciclo de crédito en su totalidad, utilizando los departamentos centrales como soporte.

La efectiva incorporación de la UGO en la nueva unidad se llevó a cabo en el primer trimestre de 2005, mediante la integración de los técnicos no españoles en la UMIPYME. La unidad se conformó en total por tres técnicos y una secretaria bajo supervisión profesional compartida con tres otras unidades operativas del Banco. El tamaño modesto de la UMIPYME se permite en gran parte por el grado más estrecho en que se han ido vinculando a las labores las Gerencias Regionales que operan en las sucursales de cada país atendido y son responsables para la coacción y el seguimiento al fondo.

Respecto a la valoración del desarrollo institucional del Banco, en esta evaluación no se cuenta con la evidencia para un pronunciamiento exhaustivo y corroborado. Por un lado consta que los argumentos a favor de la integración de la UGO en la UMIPYME – mejor dicho: la disolución de la primera y el traslado de la última a los técnicos no españoles – han sido sólidos. De no haberse modificado la estructura, la heterogeneidad de condiciones, el aislamiento operativo de la UGO y su elevado grado de centralismo hubieran sido factores con una incidencia desfavorable en la marcha del Programa hasta la fecha.

De consecuencia, la pertinencia del cambio no está sujeta a interrogantes en esta evaluación. El acierto del cambio se argumenta además por la activa colaboración de los actores directamente involucrados en la ejecución a nivel de las gerencias regionales y los departamentos centrales. Sin excepción se han acogido a la nueva estructura que ha sido valorada como comparativamente más funcional y sintonizada con el ambiente laboral. La nueva estructura se conforma a las líneas horizontales y verticales que aplican a las demás áreas operativas del Banco.

Por otra parte, es complicado realizar un análisis del valor agregado del cambio para la eficacia del Programa en los cinco países. Ciertamente es que en la nueva estructura las

---

<sup>59</sup> Informe de Valoración Programa Microcréditos España – BCIE, Marzo 2000 – Octubre 2004, p. 21.

gerencias generales juegan un papel preponderante en el contacto con los clientes, pero los funcionarios de los mismos ejercen labores que incluyen más líneas que solo el Programa de Microcrédito. De hecho, se ha observado el aprecio expresado por las microfinancieras a un contacto directo con un solo oficial de crédito. La dispersión de contactos es un factor que puede afectar la comunicación entre Banco y clientes microfinancieros.

El segundo factor de riesgo se presenta en una desviación de la misión del Fondo. Los objetivos del Programa de Microcrédito están explícitamente dirigidos a la erradicación de la pobreza en Centroamérica. Por consiguiente, de las gerencias regionales es de esperar que ellas se dediquen en forma pro-activa a la canalización de los fondos a productores pobres por la vía de intermediarias competentes. Esto es un reto permanente donde las gerencias regionales no parecen haberse apropiado de manera idéntica de la misión del Programa. Esto podría poner en peligro la profundidad del Fondo en el mediano plazo, como se ha observado en el caso de la colocación del fondo por ACORDE.

Un tercer factor de atención es el costo financiero cargado a las intermediarias. Como están seleccionadas, entre otros en función de su orientación a productores de escasos recursos con más pequeños volúmenes de préstamos, sus niveles de costo son relativamente más elevados que los clientes regulares del BCIE. Si bien no se ha podido realizar una comparación entre el costo e ingreso de diferentes fondos del Banco, es evidente que un aumento de la tasa de interés del Fondo Microcrédito puede afectar la medida en que se logra atender a los clientes finales del grupo meta. Por tal motivo, una tasa de interés única en el crédito ofrecido por el BCIE no puede ser un fin en sí mismo.

Respecto al cambio en la estructura operativa, el interrogante principal se relaciona con los aspectos de eficiencia de las unidades que se sucedieron en 2004-2005. A pesar de distintos esfuerzos por parte del equipo de evaluación, concertados a nivel individual y en equipo con los técnicos de la UMIPYME, no se ha podido ni establecer los parámetros ni recabar los datos correspondientes. En tal sentido, la conclusión y la recomendación no pueden sino **enfaticar el interés vital que se estableciera el marco para el análisis comparativo del desempeño de ambas unidades y de aquí en adelante la UMIPYME en sus propias funciones** (Véase Capítulos 1.3 y 6, fila E.). Mientras se adolezca de tal marco, pueden persistir dudas sobre la eficiencia de ambas unidades que al hacerse las cuentas finales del Programa, no pueden producir beneficios.

#### *4.6.2 Desarrollo Institucional de las intermediarias microfinancieras*

##### **Administración del fondo**

Las intermediarias difieren mucho en su percepción de los requisitos del fondo, en términos de documentación para la liquidación y el subsiguiente desembolso. Esta percepción depende de varios factores. En primer lugar depende de la facilidad que tiene la organización para producir la información, lo cual depende de su automatización de procesos y sistema tecnológico, sus procesos internos, y su división de responsabilidades. La percepción de las instituciones también se ve afectada por la variedad de recursos financieros que tiene la intermediaria a su disponibilidad. En los países donde las fuentes de recursos a tasas accesibles para intermediarias son limitadas, las organizaciones no cuestionan los trámites necesarios para mantener su relación con el BCIE. Las intermediarias que operan en un medio donde existe una mayor variedad de recursos—que son la mayoría de las intermediarias—sí perciben los requerimientos de reportaje como una carga excepcional.

Dado que se manifestó una tendencia a enfatizar la carga que representa la administración del fondo, sobre todo el proceso de liquidación, se realizó un ejercicio de estimación de los gastos incurridos por las organizaciones para tramitar y administrar el fondo, tomando en cuenta los costos de los recursos materiales y los recursos humanos invertidos.<sup>60</sup> En todas las organizaciones—con la excepción de una—se manifestó que el costo de los procesos de liquidación y preparación de informes aumenta el costo del fondo en un 1% hasta 1,5%.

Esto es pertinente al caso por varias razones. En primer lugar, una de las principales ventajas que las intermediarias le atribuyen al fondo es la tasa de interés. El hecho de que los requisitos hacen el fondo más de un punto más caro, le resta valor a esta ventaja competitiva. En varias ocasiones se expresó que la organización estaría dispuesta a trabajar con recursos hasta 3 puntos más caros, para ahorrarse las horas laborales y otros recursos que demanda el manejo de fondos del BCIE. Importante notar en este contexto es que el costo de oportunidad, sobre todo en términos de los recursos humanos, se considera el gasto de más peso.

¿A qué se debe este alto costo, y qué se puede hacer? El alto costo se debe por un lado al volumen y la frecuencia de la información requerida, y por otro lado a la falta de sistematización de los procesos para la recopilación de esta información, tanto en las intermediarias como en la UMIPYME.

La mayoría de los datos de los clientes necesarios para llenar el formulario de liquidación están disponibles en las organizaciones. Sin embargo, los sistemas de automatización simplemente no tienen la capacidad para manejar los datos. Los sistemas se usan únicamente para manejar los datos más relevantes para la operación de la intermediaria, y la demás información está en archivos impresos o documentos no incorporados en el sistema. Esto quiere decir que para generar cada informe de liquidación se requiere recopilar e insertar datos que pueden estar en diferentes documentos. Automatizar el proceso requeriría la ampliación de la capacidad de los sistemas, lo cual representa una inversión inaccesible para las intermediarias.

Otros datos no están disponibles, ya sea porque en años anteriores no se les pedían a los clientes, o porque los clientes mismos no manejan la información. El ejemplo más ilustrativo es la variable de los ingresos netos anuales de las microempresas. Los clientes atendidos que viven de quincena en quincena, de mes a mes, no llevan control de sus balances. Agregándole a esto que la naturaleza de los negocios es de ingresos fluctuantes y temporales, y que los gastos del negocio y del hogar no se llevan por separado, un ejercicio de estimación sería muy inexacto, y representaría un costo de oportunidad aun más alto en términos del tiempo de los agentes de crédito.

La cantidad de detalle obligatorio se percibe como una falta de flexibilidad, y cierta desvinculación de la realidad en la que operan las intermediarias. Aunque se reconoce que el Banco ha llegado a desarrollar su conocimiento de la industria microfinanciera significativamente a través de los años, las intermediarias sienten que todavía falta un conocimiento adecuado del cliente final, un entendimiento práctico que sólo se puede dar “poniéndose las botas de hule” y saliendo al campo.

Para identificar las principales tendencias y áreas de oportunidad de mejoramiento, se llevó a cabo un ejercicio de calificación general de los servicios del BCIE por parte de las intermediarias. Ellas calificaron los servicios de desembolso, el proceso de liquidación e informes, y pagos según la eficiencia, flexibilidad del BCIE, la comunicación con la(s)

---

<sup>60</sup> En las organizaciones la administración del fondo se concentra en una persona, esta persona dedica 50% de su tiempo a los trámites del BCIE, y el otro 50% de su tiempo se reparte entre los trámites para todas las otras fuentes de financiamiento, más otras funciones administrativas normales.

persona(s) de contacto, y los costos incurridos por la organización en los procesos. La Tabla 4.15 resume los resultados de este ejercicio. Un 10 indica un alto nivel de satisfacción, mientras que un 1 indica la necesidad de analizar el servicio para mejoramiento.

**Tabla 4.15: Calificación de los servicios del BCIE**

	<b>Eficiencia</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Costos</b>	<b>Promedio</b>
Desembolsos	9	9	8	7	<b>8</b>
Liquidaciones	8	6	8	5	<b>6</b>
Informes	8	6	7	5	<b>6</b>
Pagos	10	8	10	10	<b>9</b>
<i>Promedio</i>	9	7	8	6	<b>7</b>

La Tabla indica altas calificaciones para los procesos de desembolsos y pagos, pero insatisfacción con los procesos de liquidaciones e informes, cuyos problemas se concentran en lo que concierne los costos incurridos y la flexibilidad para acomodar circunstancias especiales, tal como discutido anteriormente. Los desembolsos se consideran suficientemente eficientes. Tardan en promedio entre uno y dos días, mientras que los bancos comerciales desembolsan en máximo un medio día. El formulario de solicitud es simple, y la comunicación respecto a los desembolsos es ágil y abierta. La comunicación con múltiples puntos de contacto (diferentes personas para diferentes trámites) genera algo de confusión, pero en términos generales la comunicación con el personal del Banco se percibe como muy positiva. Se valora el trato serio que reciben como buenos clientes. Esto crea una base sólida sobre la cual se pueden generar intercambios de ideas y soluciones para los cuellos de botella que lleguen a existir.

Una idea se refiere a la información generada en las liquidaciones y los informes. Las intermediarias subrayan el potencial valor del detalle<sup>61</sup> de los datos entregados. Incluso se expresa la voluntad de producirlos por la riqueza de los aprendizajes que podría brindar una base de datos creada con los mismos, que incluye información sobre los clientes atendidos tal como sus perfiles, necesidades, crecimiento, el alcance y el impacto del crédito, entre otros. Sin embargo, las organizaciones no ven el producto de sus esfuerzos en mayor medida que la aprobación de un desembolso subsiguiente. Incluso, al nivel de la UMIPYME la información es consolidada y revisada para re- envío a España; no se utiliza a nivel del Banco para generar estudios para distribución.

Las intermediarias tampoco reciben retroalimentación sobre su propio desempeño institucional. Si se solicita, sí se les informa de su “categoría” como intermediaria, asignados en base a los informes trimestrales sometidos,<sup>62</sup> pero no se especifica a qué variables se atribuye la calificación. Esto impide un proceso de aprendizaje departe de las organizaciones sobre su desempeño en relación a las exigencias del BCIE y tampoco es claro que pasa con los datos cuando llegue a España.

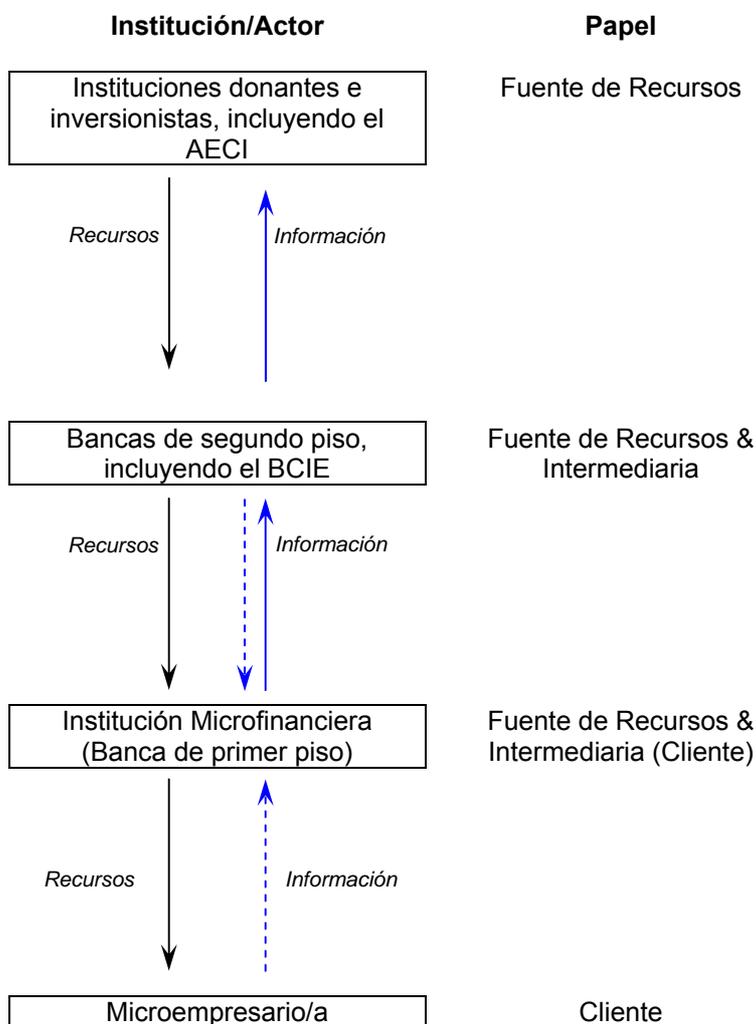
En el contexto del fondo español, el BCIE tiene el mismo rol que las instituciones microfinancieras. Es decir, intermedia un fondo invertido por otra institución, y lo presta a clientes. Las fuentes de recursos envían recursos a sus clientes, y las intermediarias envían información hacia sus fuentes de recursos. Este modelo tradicional no es sorprendente. Sin embargo, lo que se expresa es que la inclusión de un tercer flujo—de información de las fuentes de recursos hacia las intermediarias—tiene una gran demanda en las intermediarias, por el valor agregado que le daría a la información misma, ya que

<sup>61</sup> Ver Anexo 5 para el formato del informe de liquidación a llenar por las intermediarias.

<sup>62</sup> Ver Anexo 6 para el formato del informe trimestral a llenar por las intermediarias.

contribuiría al manejo de los recursos. De la misma forma, información sobre el cliente final en las intermediarias contribuye a un manejo más efectivo de los recursos. Este aspecto se elabora con más detalle en la siguiente sección. El Gráfico 4.14 abajo ilustra las relaciones actuales entre las fuentes de recursos y sus clientes, y los vínculos deseables para mayor eficacia del uso de los recursos.

**Gráfico 4.14: Flujos de recursos e información entre los niveles**



Dado lo anterior, se pueden tomar en cuenta varias opciones, tanto para minimizar los costos y maximizar la efectividad del reportaje:

- 1) Facilitar el procesamiento de información:
  - Disminuir el nivel de detalle requerido en los informes de liquidación;
  - Apoyar a las intermediarias en la implementación o actualización de sistemas necesario para hacer eficiente la generación de los datos requeridos;
  - Hacer más eficiente el sistema actual (el formulario en libro Excel) de recopilación de datos, vinculando los clientes con su información automáticamente, tanto en las intermediarias como en la UMIPYME.
- 2) Agregar valor a la información generada:
  - Aumentar el nivel de transparencia sobre qué pasa con los datos actualmente;
  - Utilizar los datos para generar informes regionales a distribuir entre las intermediarias;
  - Proveer retroalimentación individualizada a cada intermediaria.

En resumen, el intercambio entre las intermediarias y el BCIE tiene el potencial de producir información de muy alto valor y de contribuir directamente al mejoramiento del desempeño de las intermediarias. Incluso, la evaluación periódica de los principales indicadores de las intermediarias puede servir como un sistema de auto-regulación. Las organizaciones lo podrían aprovechar como un “termómetro” adicional de su posicionamiento y como fuente de aprendizajes valiosos de sus contrapartes. Sin embargo, el flujo de información unidireccional con que se manejan tanto el sistema de calificación como el procesamiento de los informes de liquidación, más bien está cargando la eficiencia de las organizaciones y se está perdiendo una extraordinaria oportunidad de aprendizaje.

#### *Contribución del fondo a las intermediarias microfinancieras*

Aunque existen muchas oportunidades de mejorar las condiciones de intermediación del fondo, las instituciones intermediarias del fondo también han sido favorecidas significativamente por el mismo tanto en aspectos financieros como apoyos técnicos.

El Fondo trabaja con 36 instancias microfinancieras en Centromérica, un 0,9% del total de entidades microfinancieras no-bancarias de la región<sup>63</sup>. En los países estudiados, el Fondo trabaja con 27 instancias microfinancieras, aproximadamente un 0,7% del total.

**Tabla 4.16a: Cobertura del FCM de total de intermediarias financieras no-bancarias**

Institución	Nicaragua	Honduras	El Salvador	Guatemala	Costa Rica	TOTAL
IMF (ONG)	100	29	9	30	21	
Cooperativas federadas	190	83	40	83	100	
Financieras (S.A.)	2		1		5	
Uniones de crédito						
Cajas		3317	55			
Otras	8		11			
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>3.429</b>	<b>116</b>	<b>113</b>	<b>126</b>	<b>4.084</b>
<b>Clientes FMC</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>36</b>

Fuente: Ver nota pie de página.

En la mayoría de las instancias participantes en este estudio el Fondo representa, o ha representado, más de un 20% del total de los recursos externos intermediados por la institución (ver Tabla 4.16b). La cobertura relativamente moderada en términos de números de instituciones clientes es compensada por un papel de peso significativo en las instituciones participantes.

Las condiciones financieras del fondo son favorables. La garantía es accesible, y el proceso de solicitud del desembolso es simple. La tasa de interés es competitiva. En

<sup>63</sup> En la región se encuentran aproximadamente 4,000 entidades microfinancieras no-bancarias. Fuente: Michelle Deugd, Hans Nusselder, Iris Villalobos, Ignacio Fiestas. *Políticas Públicas y servicios financieros rurales en Mesoamérica*. Julio 2006 RUTA / FIDA / CDR.

algunos países es más competitiva que otros, ya que la tasa fluctúa y la competencia por país varía. Por ejemplo, en Costa Rica hay momentos que el fondo es más caro que recursos de la banca nacional. En Guatemala la estabilidad de la moneda local (Quetzal) también le resta ventaja al fondo, por lo menos relativo a otras fuentes de recursos. La Tabla 4.16b indica que el fondo constituye en promedio un 30% de los recursos intermediados por las organizaciones, con dos excepciones: Covelo y CAM. CAM ha pasado por una crisis institucional en que ha dependido de los fondos del BCIE para su sostenibilidad financiera; ha reducido e incluso suspendido la intermediación de otros recursos, por lo cual los recursos del BCIE aparecen como un alto porcentaje del total.

**Tabla 4.16b: Contribución del FCM a total de recursos externos intermediados<sup>64</sup>**

	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Covelo	68% <sup>65</sup>					
ODEF	22%	31%	39%	24%	28%	
ACORDE	31%	28%	34%	0%	0%	
FAFIDESS		33%	32%			
CAM		86%	64%	52%	70%	50%
COOCIQUE	51% <sup>66</sup>					
Génesis		11%	17%			

La tasa accesible tiene doble ventaja: la primera es que las tasas del BCIE facilitan la sostenibilidad financiera de las intermediarias. Esta ventaja se transfiere al cliente sobre todo en forma *indirecta*; en pocos casos las intermediarias bajan la tasa a los clientes gracias a la tasa del BCIE. Sí se aprovecha de la flexibilidad que les da esta tasa para destinar recursos a capacitación o a mejorar el servicio al cliente. También les permite seguir atendiendo a los clientes que requieren los préstamos más pequeños, que es el sector más caro para las intermediarias. Facilita el mantenimiento de los programas de *micro crédito*.

Otra ventaja es el poder de negociación que le da a la intermediaria frente a otras fuentes de recursos. Vinculado a esto está que trabajar con fondos del BCIE le presta credibilidad y prestigio a la intermediaria, por lo que se le abren puertas para intermediar fondos a los que anteriormente no habían tenido acceso. Esto es una ventaja directa para la IMF, pero además la entrada del BCIE al mercado también afecta al mercado y por tanto a las intermediarias de forma indirecta. La combinación de las tasas competitivas y el acceso de las intermediarias a otras fuentes de recursos fomentan más competencia entre las fuentes de recursos, lo que a su vez mejora las condiciones prestatarias para las IMF. En Honduras intermediarias han podido renegociar tasas con bancas de primer piso a raíz de las tasas que ofrece el BCIE. En El Salvador el fondo le abrió el acceso al mercado financiero a la IMF, y le permitió la sostenibilidad financiera en una crisis institucional. La Tabla 4.17 resume las principales ventajas y desventajas del BCIE en comparación con las otras fuentes financieras con que trabajan las IMF.

El Programa también ha dado apoyo financiero esporádico para el reforzamiento o modernización de la tecnología de sistemas y comunicación de las intermediarias. También se menciona un caso de apoyo a la capacitación de empleados y de clientes. Los casos son limitados, pero han sido de mucho valor agregado para las organizaciones que han tenido la oportunidad de aprovecharlos. En Honduras y El Salvador se adquirieron nuevos equipos de cómputo y/o se instalaron redes de comunicación entre sucursales con

<sup>64</sup> Las células en blanco indican datos no disponibles.

<sup>65</sup> Este porcentaje es alto porque incluye tanto los fondos intermediados por el 1er piso como por el 2<sup>do</sup> piso.

<sup>66</sup> La mitad de los fondos externos intermediados por COOCIQUE provienen del BCIE. Sin embargo, la cartera neta de COOCIQUE es mayormente de fondos propios, con sólo un 20% de fondos externos. El Fondo español compone aproximadamente un 10% de la cartera neta de COOCIQUE.

el fondo de apoyo técnico. Esto ha resultado directamente en una mejor atención al cliente, ya que acelera los trámites y aumenta la eficiencia general de la organización. Un fondo de apoyo técnico tiene mucho potencial en esta área, no sólo para la atención al cliente, si no también para mejorar la retroalimentación entre el BCIE y las intermediarias, tal como mencionado anteriormente.

**Tabla 4.17: BCIE versus Otras Fuentes de Recursos**

	<b>BCIE</b>	<b>Otras Fuentes</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones financieras:</b> tasa de interés baja, en moneda local, montos y plazos adecuados</li> <li>• <b>Servicio y trato:</b> agilidad en contacto con personal, relación directa, trato profesional y respetuoso</li> <li>• <b>Desembolso:</b> simplicidad de solicitud</li> <li>• <b>Nueva línea:</b> Agilidad en negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad de desembolso</li> <li>• No sujeto a liquidación</li> <li>• No restricciones en uso de los fondos</li> <li>• Flexibilidad en Ampliación de línea</li> </ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uso restringido</b> de fondos</li> <li>• <b>Informes</b> de liquidación: complejidad, alto costo, consumo de tiempo</li> <li>• Techos en <b>montos</b> de préstamos a clientes</li> <li>• <b>Desembolso:</b> menos ágil que otros (1-3 días, en vez de menos de 1 día)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés (por ejemplo 13,5% HON; 16-18% CR)</li> <li>• Trámite largo para negociación de línea</li> <li>• Falta de experiencia y confianza en el sector MF</li> </ul>

### **Estructura organizacional**

La medida en que las intermediarias pueden aprovechar el fondo depende—entre otras cosas—de la estructura interna de organización, del proceso de toma de decisiones, de la capacitación del personal, y de la socialización de la misión. Cada organización maneja los aspectos de diferente forma. Las organizaciones incluidas en el estudio recibieron una calificación compuesta por cuatro variables: estructura organizativa (horizontal vs. vertical), socialización de la misión, comunicación con la base (los asesores de crédito), y adecuación del producto al cliente (indica una buena comunicación con los clientes). A cada organización se le aplicó un puntaje para cada variable (de 1-5), en base a indicadores recopilados a través de entrevistas con miembros del personal, tales como frecuencia de reuniones de equipo, plataformas para la transferencia de ideas de la base hacia la gerencia, capacitaciones de personal, plataformas para la retroalimentación desde los clientes, y otros. El resultado de este ejercicio se presenta a continuación en la Tabla 4.18.

Cabe notar que las organizaciones menos jerárquicas, es decir donde los canales de comunicación son relativamente horizontales y la toma de decisiones descentralizada, tienen una mayor socialización de la misión e incluso una mejor comunicación con la base que las organizaciones más centralizadas. También trabajan con productos adecuados para el cliente, mientras que las organizaciones que no socializan la toma de decisiones, tienden a manejar productos desactualizados, en gran parte a raíz de su desvinculación con la clientela. Aunque una buena comunicación con el cliente no es la única forma de

mantenerse informado sobre las demandas del mercado, los clientes son la fuente de información más directa, y los que mejor conocen los clientes son los agentes de crédito.

**Tabla 4.18: Elementos de institucionalidad de las IMF**

INTERMEDIARIA FINANCIERA	Estructura vertical* /horizontal *****	Socialización de la misión	Comunicación con la base	Producto adecuado al cliente	Puntos
COOCIQUE	****	****	****	*****	17
Génesis	****	****	*****	****	17
ODEF	***	*****	***	*****	16
Covelo	***	****	**	****	13
ACORDE	***	****	*	*	9
FAFIDESS	*	*	**	**	6
CAM	**	**	*	*	6

De la misma forma, las IMF son clientes del BCIE, y la información sobre las necesidades debe poder llegar al nivel donde se toman las decisiones. Esto, igual a las IMF en el campo, requiere que los agentes de crédito creen el ambiente y las oportunidades para escuchar a los clientes, y que la UMIPYME haga lo mismo para sus agentes en las oficinas regionales. La representación gráfica de este paralelo de los flujos de información ideales indica que lecciones aprendidas de las IMF pueden ser de importancia para el BCIE, y viceversa.

**Gráfico 4.15: Canales de información entre la estrategia institucional y el mercado**



Obstáculos en el flujo de información en las intermediarias incluyen (a) la falta de plataformas para escuchar a los agentes de crédito, (b) vías de comunicación bloqueadas por estilos gerenciales centrípetos, (c) incentivos para los agentes de crédito ausentes o inadecuados, y (d) la falta de estudios de mercado entre clientes y potenciales clientes.

Por tanto, la incorporación de canales y espacios en los cuales los agentes de crédito pueden aportar sus sugerencias, ideas y quejas son esenciales para la sostenibilidad de la intermediaria, que depende, como todo negocio, de la satisfacción del cliente. Información debe poder fluir fácilmente de los clientes hacia las personas encargadas de formular la política y las estrategias de la organización. Esto a su vez permite que los recursos lleguen a los clientes de tal forma que se maximiza el beneficio para todos los actores en la cadena. Cuando se obstaculiza este flujo bi-direccional por cualquier motivo, los estrategas no tienen la información completa necesaria sobre la cual basar sus decisiones, y el producto que le llega al cliente no es el más adecuado para el cliente ni la intermediaria.

## 5. ¿El “triángulo” crítico de las microfinanzas?

Para evaluar los resultados del fondo a la luz de sus múltiples objetivos se realizó un análisis complementario, basado en la teoría del triángulo crítico de las microfinanzas (Zeller y Meyer, 2002). Esta teoría argumenta que existe una tensión entre los tres objetivos (los tres extremos del triángulo) de microfinanzas: alcance, impacto y sostenibilidad financiera. Generalmente, las IMF ponen énfasis en uno o dos de los objetivos, descuidando el otro. Algunas organizaciones pueden tener mucho impacto, pero poco alcance, otros poco impacto, pero son altamente sostenibles.

En la siguiente Tabla 5.1 se observa como se ubican los sucursales de las instituciones investigadas, en relación con estos tres objetivos. En la Tabla se ordenaron las IMF de 1-7 según los resultados del estudio, donde “7” refleja la institución con la mayor calificación en el objetivo específico y “1” el que menos calificó con respecto al objetivo. Además de los tres objetivos definidos en el triángulo se agregó el indicador institucionalidad<sup>67</sup> (ver sección 4.6.2) para visualizar la relación entre los objetivos del triángulo y este indicador.

**Tabla 5.1 Ordenamiento cronológico de las IMF según 4 objetivos institucionales**

	Objetivos del “ Triángulo crítico de las MF”			Dimensión adicional
	Alcance	Impacto	Desempeño (financiero)	Institucionalidad
<b>COOCIQUE</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
ACORDE	1	7	2	3
CAM	5	2	1	1
<b>Covelo</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>ODEF</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
FAFIDESS	7	1	3	2
<b>Génesis</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

(7=más alto, 1=más bajo)

A raíz del Gráfico 4.15 y la Tabla 5.1 se observa que son ODEF, Covelo y Génesis las tres instituciones que lograron el mejor equilibrio entre los tres objetivos, seguidos por COOCIQUE. En el caso de ACORDE observamos que, aunque el posible impacto es el más alto de todas las instituciones, el alcance es muy limitado. En FAFIDESS y CAM se observa más bien lo contrario: mientras que lograron un excelente alcance, el posible impacto identificado en estas organizaciones ha sido mínimo.

Llama la atención que el desempeño financiero no parece mantener relaciones claras con impacto o alcance; no se encontró ninguna relación significativa entre las variables. En otras palabras, organizaciones con un buena sostenibilidad financiera pueden tener un buen alcance o un buen impacto, o todo lo contrario. La tensión, por lo menos en la colocación del fondo específicamente, parece existir sobre todo entre el tema de impacto y alcance.

El indicador de la institucionalidad, en cambio parece influir claramente sobre las posibilidades que tiene una organización para mantener el balance entre alcance e impacto: son justamente las mismas organizaciones que lograron balancearse entre el objetivo de alcance e impacto (ODEF, Covelo, COOCIQUE y Génesis), las que califiquen mejor con respecto a elementos institucionales. Los resultados del estudio parecen indicar que aquellas instituciones que lograron mayor equilibrio entre los objetivos se caracterizan principalmente por cuatro elementos:

<sup>67</sup> Definido en base de 4 indicadores: estructura vertical/horizontal, socialización de la misión, comunicación con la base, dinamismo institucional para ajustar producto al cliente.

1. Son organizaciones con *dinamismo institucional* y una variedad muy amplia en los productos ofrecidos. Esta variedad en productos ofrecidos aumenta las posibilidades de poder llegar a clientes más y menos pobres, con resultados positivos, porque se ajustan tanto a sus necesidades como a sus posibilidades. Por lo tanto estas organizaciones se caracterizan por su *capacidad de innovar*
2. La *comunicación interna*, desde la base hasta la gerencia y el contacto directo con la clientela es bien desarrollado, elemento clave para mantener el dinamismo institucional y la capacidad de innovación, mencionado en el punto anterior
3. La *eficiencia institucional* de estas organizaciones se encuentra en un nivel relativamente alto, lo cuál les permita bajar las *tasas efectivas* de interés cobradas a sus clientes. Las tasas efectivas más bajas tiene un efecto directo sobre el rendimiento de las empresas atendidas y por ende el impacto que se puede generar con los fondos otorgados.
4. Estas organizaciones trabajan –en tres de los cuatro casos- con la metodología de *grupos solidarios*, que demuestra ser una metodología efectiva para aumentar el alcance (debido a la garantía solidaria), sin afectar el impacto. COOCIQUE es la única de estas cuatro instituciones que no trabaja con esta metodología y es, coincidencia o no, esta organización donde el alcance es el más limitado.

El último tema, la metodología crediticia, resulta clave para la ubicación en el contexto del “triángulo crítico”. En el estudio se involucraron clientes con créditos individuales, créditos grupales y bancos comunales. Según la conceptualización de las organizaciones, los Bancos Comunales se caracterizan por: más de siete clientes por grupo, crédito grupal, garantía grupal, reuniones obligatorias y ahorro obligatorio. Es una metodología poca dinámica que el mejor de los casos permita flexibilizar los plazos y formas de pago, pero más no, debido a su carácter grupal. Los créditos grupales por otro lado se caracterizan por: crédito individual, garantía solidaria, grupos de entre dos y cuatro personas, y sin ahorro obligatorio.

En comparación con los créditos individuales el crédito grupal tiene la ventaja de que no requiere de una garantía más allá de la garantía solidaria, lo que le permite obtener un alcance mucho más pronunciado que el crédito individual.

En comparación con el modelo del Banco Comunal, las ventajas de los créditos grupales son que no imponen un ahorro (lo cual “congela” parte de la inversión y aumenta así la tasa efectiva) y permiten mucho más flexibilidad. El trabajo con grupos pequeños permite mayor flexibilidad que los Bancos Comunales y más facilidad para ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa. El dinamismo de esta metodología es clave, porque las empresas atendidas son altamente dinámicas y requieren de productos financieros específicos que les permiten desarrollarse de acuerdo a los ciclos y las fluctuaciones de la actividad empresarial. Esto no aplica solo a los negocios de carácter urbano, sino también para las empresas y actividades rurales. Lo anterior se evidencia en ODEF, que tiene una presencia importante en zonas rurales. Está incursionando en empresas agropecuarias, y a la vez permite que la flexibilidad y el dinamismo metodológico se conviertan en una ventaja competitiva, tanto para la institución como para la clientela atendida.

Otra ventaja del crédito grupal sobre el Banco Comunal es que su aplicación es menos costosa, lo que permite bajar las tasas efectivas. Esto resulta favorable tanto para el nivel de competitividad de la IMF, como para la rentabilidad de las empresas y el impacto en las vidas de los clientes.

Existe evidencia (FOMIR, 2005), que el modelo del Banco Comunal, tal como lo aplican las IMF involucradas en el estudio, está perdiendo importancia en la medida que aumenta la competencia, porque el modelo supone una “dependencia” del cliente de la institución (se supone que son tan pobres que no tienen otra opción), lo que le permite a la institución exigirle a su clientela la participación en las reuniones y poder imponerle un ahorro. Tal como se mencionó durante una entrevista con una de las organizaciones que aplica este modelo: “Nosotros atendemos un tipo de cliente que ninguna otra institución está atendiendo. No llegan donde llegamos nosotros.”

En realidad, los resultados del estudio revelan que el modelo de Bancos Comunales requiere flexibilizarse, ajustarse a las nuevas exigencias de un mercado cada día más saturado y tomar más en serio las demandas y necesidades de sus clientes. Lo anterior se evidencia además por el hecho de que las instituciones que trabajan únicamente o mayoritariamente con este método actualmente están perdiendo clientela o su crecimiento se ha estancado.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados de la investigación implican una serie de conclusiones y recomendaciones sobre la puesta en marcha del fondo en los diferentes niveles de análisis: el BCIE, las IMF, y los clientes finales.

En breve, los objetivos principales del Fondo de estimular las microfinanzas como instrumento de lucha contra pobreza, con el propósito de que la prestación de dichos servicios responda a las necesidades de los sectores económicos y sociales que, o bien no tienen acceso al sistema financiero tradicional, o éste no satisface adecuadamente sus necesidades<sup>68</sup> se están cumpliendo en grandes rasgos, y pueden llegar a cumplirse en mayor medida aun. Se está logrando acercarse a los objetivos dadas las condiciones favorables mencionadas en el presente documento, tanto las dependientes del entorno, como las que son resultado de estrategias de los entes administrativos del Fondo, desde el ente de segundo piso, hasta las IMF de primer piso y los clientes finales. En las conclusiones se destacan aquellas condiciones que se pueden influir a través de los actores participantes en el Programa.

El costo del Fondo para las IMF es una de las principales características por la que se logran los objetivos. Además de que permite alcanzar un grupo meta de escasos recursos, contribuye al desarrollo del sector microfinanciero de la región, estableciendo nuevos estándares para los proveedores de segundo piso. La accesibilidad del Fondo también fortalece las IMF, contribuyendo a una ampliación de sus carteras y dándoles un posicionamiento como cliente confiable frente a otros proveedores de recursos, por lo que el efecto es acumulativo: pueden ampliar aun más sus bases. Hacer lo posible para mantener la tasa accesible y competitiva, tomando en cuenta el nivel de competitividad de la tasa por país, es menester para la eficacia del Programa.

El contacto personal entre los actores, tanto dentro de la estructura del BCIE, como entre el BCIE y las IMF, ha fomentado procesos esenciales de aprendizaje mutuo, tanto acerca de las microfinanzas como tema en sí, como de la relación financiero-cliente entre y la logística administrativa necesaria para mantener en marcha y efectivo el Programa. Ha requerido de esfuerzos personales e institucionales impulsados por una motivación genuina de conocer a fondo los clientes en todos los niveles. El conocimiento del mercado—tanto del cliente final como de las IMF—se basa en la retroalimentación y es fundamental para la supervivencia y eficacia del Programa.

El aprendizaje se facilita cuando se aprovechan estructuras vigentes para crear memoria institucional, y para maximizar la eficiencia de comunicación fomentada por una retroalimentación continua y constructiva. El Programa goza de estructura, herramientas y una riqueza de información. A estos activos se les puede dar aun más valor agregado si se usa para abrir canales de comunicación de “doble vía”, donde información generada por un actor en la cadena se pueda aprovechar por todos los eslabones.

Los programas complementarios a los productos financieros son instrumentales para lograr los objetivos del producto financieros, tanto para el BCIE como para las IMF. Así como se percibe un mayor impacto positivo en los clientes de las IMF que gozan de ventajas de acceso y comunicación, o que reciben capacitaciones, la incidencia del Fondo en las IMF tiene el potencial de ser mayor si se acompaña con tecnología, por ejemplo para facilitar la

---

<sup>68</sup> “Fondo Para La Concesión de Microcréditos FCM”, Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Subdirección General de Cooperación Multilateral y Horizontal Unidad de Microcréditos. 2006.

creación de los informes de liquidación, o apoyando espacios de retroalimentación entre IMF clientes del Fondo.

En síntesis, el aprendizaje para el Banco en materia de servicios de microcrédito ha sido sin precedentes, lo cual justifica la calificación “fenomenal”, pero a la vez contrae los desafíos de a) profundizar el mercado, b) perfeccionar los canales de retroalimentación y c) diseñar modalidades para medir y eventualmente incrementar la propia eficiencia del Banco.

El impacto en los clientes finales es multidimensional. No se trata únicamente de un mejoramiento en nivel de vida debido a fortalecimiento económico, sino que otros factores importantes son empoderamiento, reducción de vulnerabilidad, y capacitación. El impacto no solo depende de factores contextuales como acceso a medios de comunicación y mercados, sino que también del producto financiero como tal: la tasa de interés, la metodología con la que se brinde el servicio, y la adecuación de los plazos a la actividad económica del cliente. También depende del perfil del cliente. El estudio ha mostrado que el impacto positivo más aparente se da en clientes mujeres jefas de familia, normalmente clientes de montos iniciales pequeños. Esto no implica que se deben descartar otros grupos de personas como clientes, sino que se debe reevaluar a la mujer soltera como cliente. Los resultados pertenecientes al impacto reafirman la importancia de monitoreo de las tasas cobradas a los clientes, de los montos de los créditos otorgados, y de las condiciones de entorno a las que el BCIE podría contribuir para mejorar el impacto.

La sostenibilidad financiera de una IMF es una condición necesaria, pero no suficiente, para su eficacia. El equilibrio entre sostenibilidad, impacto, y alcance depende de un ambiente institucional por un lado estable, arraigado en la misión de la actividad, y por otro lado lo suficientemente flexible para adaptarse a las exigencias del mercado. Un enfoque demasiado introvertido, preocupado por la sostenibilidad de la institución, es propenso a perder de la vista el alcance y el impacto, y por ende el objetivo del Programa. Sin embargo, un enfoque que se basa en las necesidades del cliente meta, mantendrá una base sólida de clientes y por ende su estabilidad financiera. Se adapta el producto a las necesidades del cliente, lo que se hace manteniendo apertura de comunicación. Así se logra un equilibrio entre sostenibilidad financiera (se mantienen los clientes), impacto (los clientes son los que mejor saben qué necesitan para alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades), y alcance (entre más sostenible, más se puede incursionar en mercados “nuevos”).

Los principales resultados de la evaluación en los tres niveles—BCIE, las IMF, y los clientes finales—se resumen en el cuadro abajo:

<b><u>Al nivel del BCIE</u></b>		
	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>A.</b>	El entorno centroamericano cuenta con el potencial para el desarrollo de las microfinanzas, en el que se pueden utilizar instituciones no reguladas para canalizar recursos a través de programas multinacionales.	Implementar mecanismos de información y aprendizaje. El BCIE debe mantenerse informado acerca de la evolución del sector para poder brindar más soluciones financieras para el desarrollo, ofreciendo servicios adaptados a las necesidades del sector.
<b>B.</b>	La continua colocación del Fondo al nivel de la región funcionó como catalizador para la maduración del sector. Tanto el	Analizar si esquemas de intervención similares podrían ser replicables en otras áreas estratégicas del BCIE, en los cuales la

	<p>fondo mismo como “el ser atendido por el BCIE y atraer fondos por este hecho”, ayudó a las organizaciones atendidos en sus procesos de crecimiento. Las condiciones favorables del fondo, aportaron, en forma indirecta, positivamente a este proceso de maduración del sector e incentivaron las organizaciones a mejorar la eficiencia y bajar las tasas de interés efectivas.</p>	<p>constancia y la mejora continua serían fundamentales.</p> <p>Se recomienda siempre mantener la tasa activa del Banco por encima de la tasa pasiva en el mercado financiero, al subrayar la responsabilidad por parte de las IMF en equilibrar el interés de su propia sostenibilidad financiera con el interés de acomodar a los usuarios finales en las condiciones del crédito otorgado.</p>
C.	<p>Estructuras paralelas insertadas en el Banco para la administración de fondos, pueden llegar a crear heterogeneidad de condiciones, aislamiento operativo, y entrar en fricción con la infraestructura vigente del Banco, por lo que se pierden oportunidades y procesos de aprendizaje sectorial</p>	<p>En la negociación de recursos con fuentes externas es necesario exponer y aprovechar la infraestructura regional del BCIE. En futuros convenios proveedores de recursos o otros cooperantes es recomendable enfatizar la necesidad de crear estructuras integrales <i>desde el principio</i>, que permiten aprovechar e integrar los procesos de aprendizaje en la estructura del Banco.</p>
D.	<p>Un factor de riesgo que se presenta en la integración de los fondos es una posible desviación de la misión del fondo de atender a una clientela pobre, dada la heterogeneidad de condiciones bajo las que trabajan las IMF clientes del Fondo.</p>	<p>Reforzar las políticas internas con respecto a la aplicación de los montos máximos que pueden ser ofrecidos con dinero del Fondo por las IMF, según los objetivos establecidos por el mismo. Ello implica la activa identificación de nuevas intermediarias, orientadas a atender a clientes de estratos desfavorecidos.</p>
E.	<p>Si bien la colocación del fondo sigue siendo eficiente, se identificaron espacios de potencial de aprendizaje dentro de la UMIPYME. Se perciben limitaciones en las posibilidades de medir indicadores internos de eficiencia, comunicación y aprendizaje.</p>	<p>Siendo la UMIPYME una unidad relativamente joven al interno del BCIE, de suprema importancia es poder contar con mecanismos de monitoreo y retroalimentación que permitan el seguimiento, el aprendizaje continuo y la innovación en función de las necesidades específicas de las IMF y sus clientes.</p>
F.	<p>Las intermediarias clientes del BCIE tienen que realizar esfuerzos adicionales de generación de información por ser clientes del BCIE (i.e. formularios de liquidación), lo cual tiene para ellas costos reales que terminan incrementando el costo de los recursos del Banco. Representa en promedio un aumento del 1,5% del costo del fondo, arriesgando la ventaja competitiva más importante del fondo (las bajas tasas).</p> <p>Las IMF desconocen la utilidad de la información generada, ni reciben retroalimentación en base a la misma. Expresan la urgencia de conocer el uso que se da a la información, y de saber los</p>	<p>Es necesario mantener la proactividad con respecto a esfuerzos adicionales que se le soliciten a clientes IFNB del BCIE, en especial cuando otros banco proveedores de recursos no lo están haciendo. Los formularios de liquidación contienen información valiosa para las intermediarias con lo cual les gustaría ser ilustradas. Adicionalmente, el BCIE podría ofrecer retroalimentación sobre los resultados de la calificación semestral que les hace a ellas.</p> <p>Adicionalmente, el Banco puede informar a las IMF del uso de los informes de liquidación una vez enviadas al AECl, e incluso darle un valor agregado a esta información (procesarla, analizarla), generando aprendizajes útiles</p>

	resultados de las calificaciones financieras. Al nivel del BCIE no hay claridad acerca del uso que le da el AECI a la información.	para todas las partes. Si no es posible lo anterior se recomienda evaluar la posibilidad de no generar esta información innecesariamente.
<b><u>Al nivel de las IMF</u></b>		
	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>G.</b>	<p>Tanto la presencia de IMF como la penetración de la banca privada y estatal en el sector microfinanciero, hacen que las IMF se encuentren cada vez en un sector más competitivo. Ante esta competencia, las IMF han tenido que evolucionar hacia estrategias de competitividad como servicio personalizado y servicios complementarios de capacitación y desarrollo empresarial.</p> <p>Varios indicadores reflejan que el mercado de las MF es cada día más saturado y maduro, lo que se manifiesta tanto a través de indicadores institucionales (crecimiento institucional más lento, rentabilidad más baja, tasas efectivas tienden a bajar), como a través del análisis de la satisfacción del cliente (quienes enfatizan más los temas relacionados con el costo del servicio y menos con el acceso). En zonas rurales y/o más aisladas este proceso aún no se observa tan claramente.</p>	<p>La saturación del mercado pide que las necesidades de los clientes sean tomadas cada día más en cuenta. Se refiere de una estrategia de mercado que percibe a los clientes como <i>clientes</i> de los cuales depende la organización y no como <i>beneficiarios</i> dependientes de la organización.</p> <p>Esta (futura) saturación del mercado obliga a las IMF ser cada día más dinámicas y eficientes, donde una gobernabilidad interna transparente y flexible será el factor clave en el éxito empresarial.</p>
<b>H.</b>	<p>Existe una relación inversa y negativa entre alcance e impacto: en cuanto más alcance (en términos de pobreza, zonas rurales, acceso a mercados, porcentaje de mujeres), menor es el impacto.</p> <p>La cooperación internacional enfatiza sobre todo la importancia de profundizar el alcance, y no “premia” aquellas organizaciones que logran demostrar un impacto sostenible en sus clientes. Estos desequilibrados “incentivos” corre el riesgo de provocar un impacto negativo en la clientela, sobre todo la más pobre.</p> <p>El hecho de que las IMF no pueden promover el ahorro en zonas rurales limita las posibilidades de generar un impacto positivo en estas zonas (Deugd et.al, 2006)</p>	<p>Se requiere desarrollar mecanismos para incentivar las IMF de monitorear constante del impacto logrado en su clientela.</p> <p>En zonas aisladas se necesita promover la formación de alianzas entre IMF e instituciones que promueven el desarrollo en términos generales.</p> <p>La UMIPYME podría promover que la colocación de sus fondos en zonas aisladas se acompañe con una intervención estatal y/o de la cooperación internacional (en términos de asistencia técnica, infraestructura, y/o acceso a servicios públicos). El mejor acceso al crédito acompañado por un mejor acceso a otros recursos ayuda la generación de un impacto positivo en los clientes.</p> <p>El BCIE podría complementar esta intervención con su programa de inversión en infraestructura municipal para desarrollar los</p>

		<p>entornos donde se llevan a cabo las microfinanzas, la cual es una condición necesaria en muchos casos para que se logren las mejoras en calidad de vida buscadas.</p> <p>El BCIE puede asumir un papel prominente en la formulación de marcos regulatorios, enfatizando la urgencia de permitir la captación de ahorros por parte de las IMF.</p>
I.	<p>El análisis del “triángulo crítico” de las microfinanzas, demuestra que la calificación de las IMF en base a desempeño financiero es limitado al momento de explicar por qué algunas organizaciones lograron un equilibrio efectivo entre alcance e impacto, y otras no.</p> <p>Una buena “institucionalidad” (que se refiera a estructuras comunicativas internas, una socialización de la misión, comunicación con la base, dinamismo que permita innovación efectiva), resulta ser clave para mantener este equilibrio.</p>	<p>Desarrollar sistema internacional para calificar “institucionalidad”. La buena gobernabilidad es un requisito (pero en sí no suficiente) para garantizar impacto. Por lo tanto, los criterios de selección del BCIE deberían de toma en cuenta indicadores <i>no-financieros</i> relacionados con este tema.</p> <p>Las IMF deberían de atribuirle la merecida importancia y el efecto de estos indicadores institucionales y procurar el mejoramiento de los mismos.</p>
J.	<p>Las políticas internas de intermediarias financieras y su interacción con el ambiente externo determinan el grado de profundidad de alcance que logra en el mercado y la adecuación del producto financiero para lograr mayor impacto del crédito en el grupo meta.</p>	<p>El BCIE debe analizar a las IMF en aspectos cualitativos concernientes a sus políticas internas, pues éstas disminuyen o incrementan el potencial de generar efectos para el desarrollo de los recursos colocados por el Banco.</p>
K.	<p>El fondo tiene un alcance satisfactorio. Dos excepciones son ACORDE &amp; COOIQUE, que atienden en mayor medida las personas menos pobres en su contexto local.</p> <p>El caso de ACORDE, que aplica montos <i>mínimos</i> de casi USD 10,000 (en moneda local) es el más alarmante. Según el objetivo del fondo, se debe reevaluar la calificación de esta institución para la obtención de estos fondos públicos.</p>	<p>En el caso de ACORDE bajar los montos mínimos para clientes con menores posibilidades de acceso o, en el caso contrario reconsiderar su participación en el fondo.</p> <p>En el caso de COOIQUE desarrollar garantías y metodologías aptas para mujeres sin acceso a garantías fijas, por ejemplo a través de grupos solidarios.</p>
<b><u>Al nivel de los clientes</u></b>		
	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Recomendaciones</b>
L.	<p>Los factores que favorecen la generación de impacto en clientes finales debido al microfinanciamiento son: buena gobernabilidad institucional de las IMF, el</p>	<p>El BCIE podría encaminar acciones para mejorar la gobernabilidad institucional de las IMF, el mayor uso de los métodos grupales, tasas efectivas de intereses, proporción de</p>

	<p>uso de métodos grupales, bajas tasas efectivas, “cliente mujer jefe de hogar” y clientes que cuentan con acceso a otros recursos.</p>	<p>cliente mujer jefe de hogar. Estos factores identificados se podrían enfatizar más favoreciendo un impacto sostenible en los clientes.</p> <p>A las IMF se les recomienda maximizar y/o mejorar estos factores identificados y a la cooperación internacional en general se le sugiere enfatizar más la importancia de generar un impacto sostenible en los clientes y desarrollar mecanismos que incentivan la generación de estos efectos positivos.</p>
<b>M.</b>	<p>Los resultados del estudio demuestran que la metodología de <i>grupos solidarios</i> es la más efectiva para lograr tanto alcance como impacto por las siguientes razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En comparación con el crédito individual la garantía solidaria asegura un alcance más profundo.</li> <li>2. En comparación con los Bancos Comunes las tasas efectivas son menores, porque no se requiere de un ahorro obligatorio y su aplicación es menos costosa, lo que ayuda a los clientes generar un impacto positivo.</li> <li>3. La metodología de grupos solidarios permite la flexibilidad necesaria y se ajusta a las necesidades específicas del grupo meta.</li> </ol>	<p>Experimentar, mejorar y afinar el método de grupos solidarios y aprovechar su calidad de ser un método dinámico. Para dinamizar la metodología se puede usar los análisis de satisfacción de cliente (grupos focales). No es aconsejable forzar la formación de grupos más grandes, sino más bien fomentar la formación de grupos con características empresariales lo más parecidas posibles. Se podría pensar en promover la experimentación y aplicación de este método en organizaciones donde no se aplica (como COOIQUE y CAM).</p>
<b>N.</b>	<p>La metodología Bancos Comunes, tal como se aplica en la región, está perdiendo vigencia. Los principales limitantes que presenta la metodología son: ahorro efectivo (y por ende el aumento de la tasa efectiva), reuniones obligatorias, pocas posibilidades para aumentar montos, poca flexibilidad en plazo y forma de pago.</p>	<p>Es necesario invitar a las IMF flexibilizar la metodología, brindar alternativas a los clientes, y reconocer que la competencia está alcanzando hasta las zonas más aisladas de la región, para que así alcancen a recobrar relevancia en el mercado actual. Se pueden implementar mecanismos para reducir la tasa efectiva en esta metodología, revisando el tema del ahorro obligatorio.</p>
<b>O.</b>	<p>Existe una relación negativa entre la tasa de interés, cobrada a los clientes finales, y el impacto generado a nivel de hogar.</p>	<p>Se sugiere enfatizar en la eficiencia institucional y no perder de vista la relevancia del objetivo de “impacto”.</p>
<b>P.</b>	<p>Mujeres jefe de familia reportan mayor impacto en su calidad de vida que hombres y mujeres no jefes de familia. No se mantiene la generalización de que las mujeres jefe de familia se encuentran en una situación de pobreza sin salida.</p>	<p>Los resultados demuestran que el grupo meta “mujeres jefes de familia” es un grupo meta importante y efectivo a ser atendido por las organizaciones microfinancieras.</p>



## Anexo 1. Términos de Referencia

### **TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACION DEL PROGRAMA MICROCRÉDITOS ESPAÑA-BCIE EN GUATEMALA, EL SALVADOR, HONDURAS Y COSTA RICA.**

#### **1. Antecedentes.**

El Programa de Microcréditos España-BCIE es una iniciativa del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la Cooperación Española a través de su Fondo para la Concesión de Microcréditos (FCM de la AECI) formalizado en el año 2000. El objeto principal del Programa Microcréditos España-BCIE es consolidar y garantizar a largo plazo la provisión de servicios financieros a la microempresa centroamericana y dar apoyo al mejoramiento de la capacidad de gestión y eficiencia operativa de las instituciones financieras (IFI) especializadas en el desarrollo de estos servicios.

Hasta el 2005 se han acordado dos operaciones mediante sendos contratos de préstamos entre el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Como resultado, el Programa ahora tiene una dotación de 26 millones de USD, canalizados a través de 35 instituciones microfinancieras en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El BCIE solo canaliza estos recursos a través de Instituciones Financieras Intermediarias.

El BCIE, en cumplimiento de su misión de promover la integración y el desarrollo económico y social equilibrado de los países centroamericanos encuentra en el fomento del microcrédito una herramienta útil para el combate a la pobreza. En aras de hacer de ella una herramienta cada vez más eficaz y eficiente, el aprendizaje sobre su accionar en este campo es necesario. Por esta razón se realizó la evaluación del Programa en Nicaragua y ahora se pretende hacerlo para los restantes cuatro países de la región.

#### **2. Propósito de la evaluación.**

El propósito de la evaluación es proveer información que permita argumentar el logro de resultados del Programa Microcréditos España-BCIE para el desarrollo, alcanzados en Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica.

#### **3. Ámbito de aplicación.**

La evaluación requerida es formativa, ya que sus productos serán utilizados para el aprendizaje y mejoramiento de la gestión del BCIE en el Programa de Microcréditos España-BCIE. Los productos de la evaluación también podrán ser utilizados para el rendimiento de cuentas del BCIE ante socios y otros cooperantes. Para lograr lo anterior, el análisis incluirá la evaluación de las siguientes dimensiones: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, desempeño de los actores y desarrollo institucional.

#### **4. Dimensiones a Cubrir**

La evaluación tendrá que responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles han sido los resultados del Programa Microcréditos España-BCIE para el desarrollo en los países objeto de estudio?

Para responderla, sub preguntas han de ser contestadas en cada uno de las dimensiones mostradas en la matriz de diseño de la evaluación en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.  
MATRIZ DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN**

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Subpreguntas</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Metodología de Recolección</b>	<b>Metodología de Análisis</b>
Pertinencia	¿Son congruentes los objetivos del Programa con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales, la estrategia del BCIE?	¿Cuáles son los objetivos del Programa?	Descriptiva	(Información que proveerá el evaluador en su propuesta)  BCIE	(Información que proveerá el evaluador en su propuesta)
		¿Quiénes son los beneficiarios definidos por el Programa?	Descriptiva	BCIE	
		¿Cuáles son las necesidades financieras de los beneficiarios?	Descriptiva	BCIE	
		¿En qué medida son congruentes los objetivos del Programa con las necesidades de los beneficiarios?	Normativa	Clientes	
		¿En qué medida son congruentes los objetivos del Programa con las prioridades de los países?	Normativa	BCIE	
		¿En qué medida son congruentes los objetivos del Programa con las tendencias globales y las mejores prácticas en microfinanzas?	Normativa		
		¿En qué medida es congruente el Programa con la estrategia del BCIE?	Normativa		
Eficacia	¿Qué efectos ha tenido el	¿Qué cambios en su	Casusa-Efecto		

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
	Programa en los beneficiarios?	comportamiento han alcanzado los beneficiarios gracias al Programa?			
		¿Qué cambios en sus condiciones físicas de vida han alcanzado los beneficiarios gracias al Programa?	Casusa-Efecto		
		¿Qué otros efectos han logrado los beneficiarios gracias al Programa?	Casusa-Efecto		
		¿Son los efectos alcanzados por los beneficiarios atribuibles al Programa?	Casusa-Efecto		
		¿Qué grupos de población, por sexo, sector y zona geográfica se han justificado como atendidos en los desembolsos?	Descriptiva		
		¿Qué grupos de población, por sexo, edad, nivel de educación, sector económico y zona geográfica han percibido la mayor cantidad de beneficios?	Casusa-Efecto		
		¿Qué relación tienen los efectos del Programa con el nivel de pobreza de la población atendida?	Descriptiva		
		¿Cuál es el efecto del Programa sobre el nivel de ingresos de la población atendida?	Causa-Efecto		
		¿Son los	Causa-		

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
		empresarios exitosos porque tienen acceso al Programa o tienen acceso al Programa por ser exitosos?	Efecto		
		¿Está recibiendo el beneficiario los servicios que necesita en razón de costo, cantidad y especificaciones?	Normativa		
	¿Se están alcanzando los objetivos del Programa?	¿Los objetivos actuales permiten al Programa tener un diseño coherente y fundamentado para alcanzar sus resultados?	Descriptiva		
		¿Tiene el Programa un diseño apropiado para alcanzar sus resultados?	Descriptiva		
		¿Tienen el Programa un Sistema de Monitoreo de Indicadores para medir sus logros en términos de desarrollo?	Descriptiva		
		¿Cuáles son los riesgos que el Programa debe administrar para poder alcanzar los resultados esperados para el desarrollo que propone en su diseño?	Descriptiva		
		¿En qué medida se están administrando los riesgos del Programa para alcanzar sus resultados esperados?	Normativa		
		¿En qué medida el Programa está	Normativa		

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
		alcanzando los resultados para el desarrollo?			
		¿En qué medida está llegando el microcrédito al público objetivo del Programa?	Normativa		
Eficiencia. (En esta dimensión se evalúa el Programa cuando fue administrado por (UGO) <sup>69</sup> )	¿En qué medida los recursos utilizados generan los resultados esperados del Programa?	¿En que medida los recursos financieros intermediados se convirtieron en resultados esperados? (utilizar indicadores)	Normativa	a: Combinando datos de impacto con la inversión total del programa b: costos de intermediación al nivel del IMF	
		¿En qué medida los recursos humanos, presupuestales y tiempo fueron los adecuados para alcanzar los resultados esperados?	Normativa		
Sostenibilidad	¿En qué medida los beneficiarios del Programa pueden continuar obteniendo los beneficios del programa en el largo plazo?	¿Cuáles son los beneficios esperados del Programa en el mediano y largo plazo para los beneficiarios?	Descriptiva		
		¿Se han identificado los riesgos que existen para que los beneficios sean continuos en el mediano y largo plazo?	Descriptiva	A: Análisis del entorno conectado con nivel de autosuficiencia B: Estudios de caso con beneficiarios C. Encuesta con los clientes, preguntas percepción	
		¿Existen medidas de mitigación en	Descriptiva		

<sup>69</sup> Ver Anexo 2 para definiciones.

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
		marcha contra los riesgos que atentan los beneficios del Programa en el mediano y largo plazo?			
		¿Se le está dando seguimiento al cumplimiento de las actividades de mitigación de riesgos?	Descriptiva		
Desempeño	¿Fue el conocimiento aplicado de la UGO de Microcréditos el indicado para alcanzar los objetivos del Programa?	¿Llevó a la práctica la UGO el conocimiento requerido para alcanzar los resultados del Programa?	Normativa		
		¿Qué utilidad tuvo para la UGO la utilización de este conocimiento?	Normativa		
		¿La aplicación del conocimiento le permitió obtener los resultados esperados?	Causa-Efecto		
	¿Es el conocimiento aplicado de UMIPYME el indicado para alcanzar los resultados esperados del microcrédito?	¿Está llevando a la práctica UMIPYME del BCIE el conocimiento requerido para alcanzar los resultados esperados del Microcrédito?	Normativa		
		¿La aplicación del conocimiento le permitirá obtener los resultados esperados?	Descriptiva		
	¿Cuál es la percepción de las	¿Cuál es la percepción de las intermediarias de	Descriptiva		

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
	intermediarias sobre el servicio brindado por las Gerencias Regionales?	microfinanzas sobre el servicio y la atención del BCIE para la gestión de microcréditos?			
	¿Es el conocimiento aplicado de las intermediarias de microfinanzas el indicado para alcanzar los resultados para el desarrollo del Programa?	¿Las condiciones del mercado le permiten a la intermediarias llegar la cliente objetivo?	Descriptiva		
		¿Existen controles suficientes para que los productos financieros lleguen al cliente objetivo?	Normativa		
		¿Están suficientemente capacitadas las intermediadas de microfinanzas para manejar los fondos prestados por el BCIE y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Normativa		
		¿Las intermediadas de microfinanzas prestan un servicio adecuado a los beneficiarios en costo, monto y especificaciones?	Normativa		
	¿Es el conocimiento aplicado del beneficiario el indicado para alcanzar los resultados para el	¿Tiene la capacidad el beneficiario de orientar los recursos prestados a su fin específico?	Normativa		

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
	desarrollo del Programa?				
		¿Suele ser un cliente recurrente el beneficiario?	Descriptiva		
Desarrollo Institucional	¿En qué medida se han visto favorecidas las intermediadas de microfinanzas al manejar recursos del Programa?	¿Han desarrollado nuevas competencias debido a su interacción con el Programa?	Causa-Efecto		
		¿Han recibido recursos de asistencia técnica?	Descriptiva		
		¿Qué efectos han tenido los recursos de asistencia técnica del Programa en las intermediarias de microfinanzas?	Causa-Efecto		
		¿Han podido las intermediarias microfinancieras captar recursos de otras fuentes gracias a la asistencia técnica proveída por el Programa?	Causa-Efecto		
		¿Han aumentado las intermediarias microfinancieras su cartera y número de clientes o resultados operacionales desde que captan fondos del Programa?	Causa-Efecto		
	¿En qué medida se ha favorecido el BCIE al manejar recursos para el	¿Ha logrado el BCIE entender mejor las necesidades del cliente y la forma de llegar a éste?	Causa-Efecto		

Dimensión	Pregunta	Subpreguntas	Tipo de Pregunta	Metodología de Recolección	Metodología de Análisis
	microcrédito?				
		¿Ha captado el BCIE recursos a menor costo gracias a su gestión en microcréditos y por qué?	Causa-Efecto		
		¿Ha aprendido el BCIE a gestionar mejor el microcrédito desde el inicio del Programa?	Causa-Efecto		

## 5. Metodología

Los resultados de la evaluación deben tener una base metodológica sólida. Por lo tanto, cuando se hace el análisis de eficacia, donde la atención a la población objetivo (alcance) y el impacto cobran vital importancia se solicita atender las siguientes recomendaciones:

- Para el análisis de atención de población objetivo, tanto es su amplitud y alcance se recomienda utilizar la herramienta del CGAP (Sharma, Lapehu y Zeller; Microfinance Assessment Tool, 2003).
- Para el análisis de efectos e impacto, se recomienda utilizar la guía metodológica AIMS (USAID; Guidelines for Microfinance Impact Assessment, 2000).
- En la estimación del nivel de pobreza de la población atendida con respecto a su entorno, es imprescindible que los indicadores utilizados sean comparables entre sí y, además, con indicadores de referencia ya conocidos como el de Necesidades Básicas Insatisfechas.

En la propuesta de consultoría y en el informe final, el evaluador debe explicar cómo maneja la atribución o causalidad de los resultados. Adicionalmente, en esta misma sección, debe describir cuál es la definición de pobreza que utilizada, que permitirá la comparación de niveles de pobreza de las diferentes poblaciones atendidas.

Otro aspecto, es la selección de muestras, tanto de instituciones intermediarias como de beneficiarios. Al respecto, debe lograrse un equilibrio entre las formas organizativas posibles, diferentes tecnologías de microcrédito, diversa cobertura geográfica y alcance sobre clientelas meta, para que el universo de estudio sea ampliamente representativo. En este sentido, las instituciones microfinancieras a evaluar son:<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Ver en Anexo 3 información adicional sobre las características de la población de cada intermediaria microfinanciera seleccionada.

**Cuadro 2.  
INTERMEDIARIAS MICROFINANCIERAS A EVALUAR**

País	Intermediaria Microfinanciera	Departamento para selección de muestra clientes y no clientes	Total de Clientes por Departamento
Costa Rica	ACORDE COOCIQUE	San José	187
		Alajuela	504
El Salvador	CAM	San Salvador	3,092
		San Miguel	1,484
Guatemala	FUNDAP	San Marcos	1,844
		Quetzaltenango	1,021
		Petén	303
Honduras	GÉNESIS	Alta Verapaz	246
		Francisco Morazán	10,513
		Cortes	7,644
		Yoro	1,234
	ODEF	Santa Bárbara	886

Con respecto a la muestra de beneficiarios de cada una de las microfinancieras, es importante asegurar su representatividad para toda la población de clientes en el Departamento respectivo; que permita realizar la comparación con las muestras a seleccionar por el evaluador de no clientes del Programa.

Por otro lado, el evaluador debe mostrar en su propuesta cual será la metodología para la selección del grupo de control, que en el caso particular de esta evaluación, correspondería a no clientes de programa que viven o vivieron bajo condiciones similares a los clientes del Programa, mientras este último ha estado en operación.

## 6. Composición del Equipo Evaluador.

Se debe determinar adecuadamente el número de integrantes del equipo evaluador, los responsables de evaluación deben enviar su hoja de vida indicando su experiencia en el tema y título universitario. Puede conformarse un equipo multidisciplinario, con representantes de diferentes áreas.

## 7. Involucrados en la Evaluación.

Los siguientes serán los principales involucrados durante el proceso de evaluación, sin necesidad que sean los únicos:

Funcionarios de la Oficina del Economista Jefe: la OEJ designará un Director responsable del trabajo quién coordinará la evaluación y elaboración del informe final.

Funcionarios de la UMIPYME del BCIE: encargados de coordinar la atención del BCIE orientada a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Funcionarios de la UGO del BCIE: fueron los encargados de la administración del Programa Microcréditos España-BCIE hasta la creación de la UMIPYME.

Intermediarios de Microfinanzas: canalizan los recursos del BCIE al beneficiario.

Beneficiarios: receptores de los recursos de microcréditos y de los beneficios que el Programa debe generar.

## **8. Programación de Actividades**

Para la elaboración del Plan de Evaluación se sugiere seguir el formato incluido en el Anexo A.1.

## **9. Proceso del Análisis de Resultados**

### **9.1 Planificación de la Evaluación.**

La planificación del trabajo de evaluación o plan de evaluación deberá ser preparado por los propios evaluadores, la cual puede ser realizada en su lugar de trabajo, no necesariamente en el Banco. La versión preliminar del plan de evaluación debe ser entregado con la propuesta de consultoría. En términos generales, deberá incluir lo siguiente:

- a) Plan y calendarización del trabajo. La preparación del plan de trabajo debe incluir la redacción de los términos de referencia en forma de propuestas y problemas específicos a resolver, en forma de preguntas a responder, con indicadores, métodos de análisis, y recolección de datos.
- b) Redacción Final del Plan de Evaluación. Una vez finalizado y redactado el plan de trabajo, debe ser enviado a las partes involucradas con suficiente antelación previa al trabajo de campo.

### **9.2 Ejecución de la Evaluación.**

Antes de describir los pasos a seguir en la ejecución de la evaluación, es importante señalar que con el fin de buscar la promoción de la transparencia toda evaluación deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Los representantes de todas las partes involucradas deben poder expresarse libremente.
- b) Para que el estudio tenga validez, las inspecciones y visitas (trabajo de campo) deben abarcar una parte significativa del trabajo de la evaluación.
- c) En la medida de lo posible, además de las discusiones individuales, pueden incluirse reuniones de grupo, para dar apertura y propiciar el diálogo y lograr consenso sobre hallazgos no comprendidos por el evaluador.
- d) La ejecución de la evaluación deberá seguir los pasos que se describen a continuación; no obstante, previo al inicio de la ejecución, podrán incluirse elementos adicionales que debe ser discutidos con la Oficina del Economista Jefe.

Una vez seleccionada la firma consultora se realizarán los pasos siguientes, que dan inicio a la evaluación:

- a) Reunión Inicial con Evaluadores. Los funcionarios del BCIE invitan a la firma consultora a una reunión formal de inicio de la evaluación para ultimar detalles. En esta reunión se revisa el plan de trabajo, se

proporciona información adicional (si existiese) y se programa de manera definitiva la calendarización de actividades.

- b) Contacto Inicial con Evaluados. Los funcionarios contraparte de la Oficina del Economista Jefe, acompañan a los evaluadores al lugar del proyecto a efecto de presentarlos y sostener reuniones formales con las partes involucradas, revisando de nuevo los términos de referencia para su valoración y discusión general.
- c) Solicitud de la documentación necesaria. De acuerdo con la solicitud de los evaluadores, el Banco proporcionará toda la documentación disponible, ya sean copias de resúmenes, conclusiones y recomendaciones procedentes de otros estudios o informes de seguimiento del proyecto. De ser necesario, la solicitud de documentación debe sustentarse mediante una carta formal.
- d) Desarrollo de la Evaluación. Una vez realizados los contactos, los evaluadores desarrollan su plan de trabajo mediante: entrevistas, visitas de campo e inspecciones, reuniones de grupo, revisión de documentos, estudios técnicos especializados en el área de estudio, comprobación y análisis de datos.
- e) Monitoreo para Supervisión del Avance. Dentro del calendario de actividades deben establecerse las fechas de monitoreo por parte de los funcionarios de la Oficina del Economista Jefe, lo cual se realiza en interacción con los evaluadores y las partes involucradas.

### **9.3 Preparación del Informe de Evaluación.**

- a) El evaluador prepara y redacta su informe de acuerdo con el formato predefinido por la Oficina del Economista Jefe y por estos términos de referencia estipulados al inicio de la evaluación. Este informe sirve de base para el informe de evaluación final que la Oficina del Economista Jefe elabora.
- b) Revisión y Discusión de Informe Final del Evaluador. El evaluador se reúne con la Oficina del Economista Jefe, presenta formalmente las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones, las cuales son discutidas, revisadas y ajustadas de ser necesario. Es importante que el equipo evaluador no se disuelva sino hasta que el informe final sea aprobado.
- c) Aceptación del Informe Final del Evaluador. La Oficina del Economista Jefe revisa, discute y aprueba el informe final del evaluador. Los criterios de aceptación del informe por parte de la Oficina del Economista Jefe, están especificados en estos respectivos términos de referencia, los cuales sirven de base para la aceptación del trabajo de evaluación.

## 10. Productos del Análisis de Resultados

Se deben presentar los siguientes productos:

- a) El plan de trabajo o evaluación definitivo, una semana después de la firma del contrato, junto con las asignaciones presupuestales respectivas.
- b) Propuesta final de la matriz de diseño de la evaluación, que indique la metodología de recolección de datos y análisis de resultados.
- c) Reunión con involucrados para discutir los resultados de la evaluación para obtener retroalimentación y validez de resultados.
- d) Base de datos digital, proveniente de la recolección de datos durante el trabajo de campo.
- e) Elaboración de Lecciones Aprendidas sobre la evaluación tratada, también conclusiones y recomendaciones para el BCIE.
- f) Documento de evaluación. El contenido del documento de evaluación debe constar de los capítulos mostrados en el Cuadro 3.
- g) Presentación del documento final al BCIE.

**Cuadro 3.**  
**CONTENIDO DEL INFORME DE EVALUACIÓN**

1. RESUMEN EJECUTIVO
1.1 Datos generales de la evaluación
1.2 Lecciones aprendidas
1.3 Conclusiones
1.4 Recomendaciones
2. INTRODUCCIÓN
2.1 Antecedentes
2.2 Propósito y Metodología
2.3 Limitaciones y alcance
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA E INTERMEDIARIAS MICROFINANCIERAS EVALUADAS
4. EVALUACIÓN
4.1 Pertinencia
4.2 Eficacia
4.3 Eficiencia
4.4 Sostenibilidad
4.5 Desempeño
4.5.1 Desempeño del BCIE
4.5.2 Desempeño de las Intermediarias Microfinancieras.
4.5.3 Desempeño de los beneficiarios
4.6. Desarrollo Institucional
4.6.1 Desarrollo Institucional del BCIE
4.6.2 Desarrollo Institucional de las Intermediarias Microfinancieras.

## **11. Soporte**

El trabajo encomendado al consultor, que será insumo para la elaboración del informe final por parte de la OEJ, estará en todo momento bajo la dirección y supervisión de un funcionario de dicha dependencia. El consultor podrá disponer de toda la información del Banco sobre el tema microfinanciero y tendrá oportunidad de entrevistar a los funcionarios responsables de este tema.

## **12. Derechos y Beneficios**

- a) El consultor tendrá única y exclusivamente los derechos y beneficios establecidos expresamente en el contrato a celebrarse.
- b) Los informes rendidos por el consultor será de propiedad exclusiva del BCIE y éste podrá hacer el uso que más le convenga de acuerdo a sus necesidades institucionales.
- c) El BCIE se reserva el derecho de no efectuar ninguna contratación, en caso que se considere que ninguna de las propuestas que se reciban, satisfacen completamente los requerimientos.

## **13. Carácter Confidencial**

El consultor se obliga rigurosa y fielmente a mantener estricta confidencialidad de los estudios, informes de evaluación que realicen y no dar a conocerlos o efectuar publicación alguna en ningún momento, sin el consentimiento por escrito otorgado por el BCIE. En caso contrario, el BCIE podrá proceder judicialmente, como en derecho corresponda.

## **14. Forma de pago.**

El Banco pagará al consultor sus honorarios de la siguiente forma: 40% de anticipo, una vez sea entregado el plan de evaluación definitivo y la matriz de diseño de la evaluación completa, 30% a la entrega del segundo informe y 30% a la entrega del informe final. Los gastos de viajes, hoteles y viáticos serán cubiertos por aparte.

## **15. Duración**

El término de duración de la consultoría será de 120 días naturales después de la firma del contrato respectivo. Deberán entregarse avances periódico cada 30 días, el borrador final deberá ser entregado como máximo 105 días después de la firma del contrato para la revisión de la Oficina del Economista Jefe del BCIE.

## **15. Presentación de propuestas**

Los consultores invitados a participar en el concurso tendrán 30 días calendario para la presentación de la propuesta a partir de la recepción del correo electrónico en el cual se les invita a participar, lo cual harán enviando por separado la propuestas técnicas y económica en dos sobres sellados y rotulados "Propuesta Técnica" y "Propuesta Económica", o de otra forma, podrán enviar en archivos digitales separados la propuesta técnica y la propuesta económica.

Para la presentación de la propuesta técnica se puede utilizar una estructura similar a la de estos términos de referencia, teniendo en cuenta que la matriz de evaluación debe estar completamente diligenciada, es decir, detalladas las metodologías de recolección y análisis y; el Plan de Evaluación debe estar completo. Por otra parte, en la propuesta económica debe estar completamente dividido el valor de los honorarios de los gastos de la evaluación por desplazamientos, viáticos, hoteles, etc.

## Anexo 2. Bibliografía

- Armendáriz de Aghion B. y J Morduch (2005) *The Economics of Microfinance*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Arroyo J. y M. Nebelung (2002) *La Micro y Pequeña Empresa en América Central, realidad, mitos y retos*.
- BCIE (1999) *Acuerdo Definitivo Para La Ejecución Del Programa de Micro-Créditos España- Banco Centroamericano De Integración Económica*, Octubre de 1999
- BCIE (2001) *Manual de Procedimientos del Programa de Microcréditos España-BCIE*
- BCIE (2006) “2 años sin precedentes, 2004-2006”. Presentación institucional, informe bi-anual y sinopsis estratégica. Memoria Anual de Labores 2005. BCIE.
- CEPAL (2003) *Balance preliminar de las economías de Latino América y el Caribe 2003*. Diciembre 2003
- CEPAL (2005) *Anuario estadístico de América latina y el Caribe*. División de estadística de proyecciones económicas.
- Chant. S. (1997). “*Women-Headed Households: Poorest of the Poor? Perspectives from Mexico, Costa Rica and the Philippines.*” *IDS Bulletin* 28:3 (1997): 39. 4 Opportunity International Statement of Intent Regarding Poverty and Women
- Cheston, S., and Kuhn, L., (2002) *Empowering women Through Microfinance*. Sponsored by the Women’s Opportunity Fund and its funding partners: Elisabeth Foster and Michael Walsh, Gems of Hope USA, and the Morrow Charitable Trust.
- Christen, R. (2006) *¿Cuáles son los espacios para la expansión de mercados de Microfinanzas en América Latina?* Presentación para la III Conferencia Centroamericana de Microfinanzas, Tegucigalpa, Honduras, Del 16 al 18 de Agosto del 2006
- Castellón R. (2000) *Tasas de interés y equilibrio de cartera*. En: Clemens H, y H. Nusselder, Eds, *Sostenibilidad de Intermediarias Financieras Rurales*. Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial y el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural, Costa Rica.
- Deugd, M., I.Villalobos, H. Nusselder y I. Fiestas (2006) *Políticas Públicas y Servicios Financieros Rurales en Meso América*. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural, FIDA, RUTA, SERFIRURAL, Costa Rica
- Deugd, M, L. Clerxc y I. Villalobos (2004) *Estudio de alcance, impacto y desempeño Financieros, Programa Microcrédito BCIE-AEIC, Nicaragua*. Estudio de casos FAMA y la Fundación Niewbrowski CDR-ULA
- Gonzales 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, 2004.

- Guzman Valdivia CT (2002) *Costos de Administración y Transacción de Tecnologías Crediticias no Tradicionales*. Foro de Microfinanzas, La Paz. Bolivia.
- Henry, C., M. Sharma, C. Lapenu and M. Zeller (2003) *Microfinance Poverty Assessment Tool* of the International Food Policy Research Institute (IFPRI), Technical Tools Series No. 5. September 2003. [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.
- Lara, S (2006) *Microfinanzas, género y empoderamiento*. Presentación para la III Conferencia Centroamericana de Microfinanzas Tegucigalpa, Honduras, Del 16 al 18 de Agosto del 2006
- Mayoux, L. (2002) *Women's Empowerment or the Feminization of Debt? Towards a New Agenda in African Microfinance*. Paper given at One World Action Conference, London, 21-22 March (<http://www.oneworldaction.org/Background.htm>).
- Mayoux, L. (2000). *Micro-finance and the empowerment of women: A review of the key issues*. Geneva: International Labor Organization.
- Nagarajan, Geetha and Richard L. Meyer. (2005) *"Rural Finance: Recent Advances and emerging Lessons, Debates, and Opportunities."* Department of Agricultural, Environmental, and Development Economics, The Ohio State University (Columbus, Ohio, USA).
- Microrate y Banco Interamericano de Desarrollo (2003) *Indicadores de Desempeño para Instituciones Microfinancieras*. Guía Técnica. Tercera edición.
- Nelson, C. (ed). (2002) *Learning from Clients. Assessment Tools for Microfinance Practitioners*. Washington. The Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP).
- Oomen P. (2006) *Rural Finance and Women Emporment. A Case Study of COOCIQUE, Costa Rica*. University College Utrecht, Netherlands, Social Science Department, The Netherlands
- Sanders A. y H. Nusselder (2003) *El mercado de microfinanzas*. En: P van Dijck, H Nusselder, A.Sanders Eds (2003). *Microfinanzas en Nicaragua*. CELDA-CDR-ULA, Amsterdam.Holanda
- USAID (2005) *Estudio de Bancos Comunales en El Salvador*. Programa de Fortalecimiento de Microfinanzas Rurales (FOMIR II –DAI). Development Alternatives.
- Yunus M (2003) *Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millennium Development Goal – 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).
- Zeller, M. and Meyer, R.L. (2002). *The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach and Impact*, Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.

## Anexo 3. Datos Descriptivos

## Detalles de los cuadros con datos demográficos

Cuadro 3.1 Datos Demográficos por institución (Costa Rica y El Salvador)						
País	Costa Rica				El Salvador	
Institución	COOCIQUE		ACORDE		CAM	
Grupo de la muestra	Cliente	No Cliente	Cliente	No Cliente	Cliente	No Cliente
Número de clientes (N)	63	36	64	34	120	60
Promedio N° total familia	4.06	3.9	3.6	3.6	4.7	4.8
Promedio Menores	1.2	1.1	0.8	1.3	1.8	1.6
Promedio educación adultos	9.6	7.0	11.5	9.9	6.3	4.5
Promedio Adultos trabajando	1.7	1.6	1.6	1.5	2.2	2.4
Mujeres encuestadas %	28.6	52.8	37.5	61.8	84.2	85.0
Mujeres jefas de familia %	7.9	38.9	15.6	35.3	42.5	48.3

Cuadro 3.2 Datos Demográficos por institución (Guatemala y Honduras)								
	Guatemala				Honduras			
	Génesis		FAFIDESS		COVELO		ODEF	
Datos demográficos	Cliente	No Cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente
Número de clientes (N)	111	57	80	40	107	55	120	60
Promedio N Familia total	5.0	5.1	5.8	6.1	5.1	4.9	5.3	4.3
Promedio menores	2.3	2.1	3.1	2.8	2.2	2.0	2.4	1.7
Promedio educación adultos	5.9	5.2	1.9	2.6	7.7	8.4	6.8	7.0
Promedio adultos trabajando	2.1	2.3	2.5	2.7	2.1	2.1	2.2	2.1
Mujeres encuestadas %	50	58	100	95	81	56	85	78
Mujeres jefas de familia %	14	26	18	28	25	20	24	17

## Detalles Seguridad Alimentaria

Cuadro 3.3 Seguridad Alimentaria por institución (Costa Rica y El Salvador)						
País	Costa Rica				El Salvador	
Institución	COOCIQUE		ACORDE		CAM	
Grupo de la muestra	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente
	N=63	N=36	N=64	N=34	N=120	N=60
Res durante última semana	2.14	2.22	2.28	2.21	0.97	1.18
Pollo durante última semana	1.84	2.08	2.05	2.21	1.83	1.87
Pescado durante última semana	1.26	0.97	1.03	1.21	0.65	0.37
Sólo tortillas, frijoles y queso	1.13	1.5	1.08	1.12	3.34	3.73
Insuficiente comida durante último mes	0	0	0	0	0.2	0.03
Suficiente comida durante todo el año	1	0.97	0.98	0.97	0.88	0.92

Cuadro 3.4 Seguridad Alimentaria por institución (Guatemala y Honduras)								
	Génesis		FAFIDESS		Covelo		ODEF	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente
Seguridad alimentario								
Número de encuestas (N)	111	57	Mean	40	<b>107</b>	<b>55</b>	<b>120</b>	<b>60</b>
Res durante última semana	2,03	2,25	1,56	1,77	2,35	2,67	1,33	1,17
Pollo durante última semana	2,14	2,09	1,02	1,28	2,26	2,31	2,43	2,78
Pescado durante última semana	0,32	0,18	0,35	0,15	0,62	0,75	0,35	0,4
Sólo tortillas, frijoles y queso	2,53	2,56	4,05	3,9	1,6	1,13	2,84	2,63
Ultimo mes: insuficiencia comida	12%	45%	0,09	0,15	0,23	0,18	0,09	0,05

## Condiciones de la vivienda

Cuadro 3.5 Datos sobre la vivienda por institución (Costa Rica y El Salvador)						
	COOCIQUE		ACORDE		CAM	
	Cliente	No Cliente	Cliente	No Cliente	Cliente	No Cliente
Número de encuestas (N)	63	36	64	34	120	60
No Habitaciones	3.9	3.3	4.05	3.53	2.6	2.7
Tiene sanitario	100	100	100	100	96.7	98.3
Sanitario mejorado	15.9	13.9	68.8	85.3	19.8	35.6
Tiene agua potable	96.8	94.5	100	100	36.7	63.3
Tiene electricidad	100	100	100	100	85.8	85.0
Techo mejorado	90.5	94.4	92.2	91.2	35.0	35.0
Piso mejorado	71.4	47.2	78.1	73.5	50.0	65.0
Tiene Lavadora	95.2	91.7	98.4	94.1	4.2	8.3
Tiene microondas	79.4	60.3	95.3	79.4	11.7	13.3

Cuadro 3.6 Datos sobre la vivienda por institución (Guatemala y Honduras)								
Vivienda	Génesis		Fafidess		Covelo		ODEF	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No Cliente	Cliente	No cliente
Número de encuestas	111	57	80	40	107	55	120	60
No. De habitaciones	3,25	3,12	2,33	2,65	2,64	3,35	3,20	2,58
Tiene inodoro? %	0,88	0,88	0,13	0,30	0,82	0,82	0,85	0,85
Agua potable en la casa? %	0,90	0,93	0,55	0,60	0,76	0,84	0,83	0,85
Tiene teléfono? %	0,91	0,72	0,34	0,40	63	72	52	40
Pared de bloque o ladrillo? %	0,86	0,77	0,11	0,38	0,66	0,75	0,87	0,95
Tiene piso mejorado? %	0,59	0,54	0,05	0,10	0,65	0,69	0,46	0,48
Tiene electricidad? %	1,00	0,95	0,89	0,98	95	100	94	97
Cocina con leña? %	0,05	0,12	0,96	0,88	0,66	0,73	0,73	0,83

## Acceso a los servicios básicos

Cuadro 3.7 Acceso a servicios (Costa Rica y El Salvador)						
	COOCIQUE		ACORDE		CAM	
	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente
Numero de encuestas	63	36	64	34	120	60
Teléfono fijo (%)	82.5	75	87.5	70.6	40.8	43.3
Teléfono celular (%)	69.8	36.1	84.4	73.5	55.8	46.7
Internet (%)	21.0	5.6	39.1	17.6	0.0	0.0
Televisión por cable (%)	33.9	25	54.7	35.3	8.3	15.0
Tiempo utilizado al centro de salud	12.0	13.0	6.0	9.0	22.0	17.0
Tiempo utilizado a la escuela primaria	7.0	9.0	5.0	8.0	10.0	12.0
Tiempo utilizado a la feria o mercado	13.0	14.0	7.0	12.0	24.0	18.0

Cuadro 3.8 Acceso a servicios (Honduras y Guatemala)								
Pais	Guatemala				Honduras			
Institución	Génesis		Fafidess		Covelo		ODEF	
Acceso a servicios básicos	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente	Cliente	No cliente
Número de encuestas	111	57	80	40	107	55	120	60
Teléfono fijo	0,48	0,28	0,10	0,20	0,64	0,73	0,52	0,4
Teléfono celular	0,83	0,56	0,31	0,25	0,48	0,38	0,74	0,57
Internet	0,00	0,02	0,00	0,00	0,04	0,13	0	0,02
Televisión por cable	0,40	0,19	0,05	0,05	57	58	72	75
Tiempo utilizado al centro de salud	12,27	15,53	14,09	17,85	9,75	8,53	15,16	14,54
Tiempo utilizado a la escuela primaria	9,40	9,10	23,13	15,95	5,49	2,92	6,90	7,85
Tiempo utilizado a la feria o mercado	11,13	15,36	1048,60	1880,27	16,15	15,28	19,34	16,93

## Anexo 4: Cálculo de índice de pobreza

Un elemento central de este estudio es el cálculo del índice de pobreza de los no-clientes de las cuatro cooperativas. Para llegar a este índice se debe determinar los indicadores más importantes que distinguen las familias pobres y no pobres, seguido por un proceso de acumulación de indicadores para un índice único. Para llegar a este índice único se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Determinar cuáles de los indicadores tienen la mayor capacidad de medir la pobreza relativa de las familias;
- ✓ Crear una lista de indicadores con base en su correlación con el indicador de referencia para medir la pobreza (gasto total durante un año en ropa y calzado por persona); y
- ✓ Utilizar los indicadores de forma sistemática para calcular el índice de pobreza.

De forma explorativa fueron estimadas las correlaciones entre los indicadores y el indicador de referencia. En total se encontraron 11 variables con una correlación significativa con el índice de referencia. Estos indicadores fueron utilizados en la determinación del índice único de pobreza. Para el cálculo del índice de pobreza se incluyeron en primer lugar sólo las familias no-clientes y en una forma explorativa se desarrollaron el otro modelo.

Según los cálculos realizados, el hogar con el indicador más bajo recibió una calificación de -2.8, mientras que los hogares relativamente más ricos recibieron una calificación de 1.5 respectivamente. Aproximadamente dos tercios de los hogares se encuentran entre los rangos -1 y 1.

Para medir si las operaciones realizadas son adecuadas el programa calcula una calificación del modelo la cual indica que mientras más alta es la calificación más fuerte es el modelo.<sup>71</sup> Según la teoría de este modelo una calificación por encima de 60 es aceptable, por encima de 70 es buena, por encima de 80 es cómoda y por encima de 90 es excepcional. La calificación del modelo para este caso fue de 72.3 un resultado satisfactorio. Las variables incluidas para medir el grado de pobreza son adecuadas y con ellas se pueden explicar los índices de pobreza para el 72% de los casos incluidos.

---

<sup>71</sup> La calificación del modelo se llama la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin.

## Anexo 5 Formulario de Informe de Liquidación FCM

Las tablas presentadas a continuación reflejan la información recogida para el FCM, al momento de la Liquidación.

**OPERACIÓN  
FCM - Banco  
Centroamericano  
de Integración  
Económica  
(BCIE - II) (901)**



### Información recogida por el Operación FCM-BCIE II (901)

Número	Identificación	Préstamo
Número	Identificación	Cliente
Descripción del cliente	Cliente	subprestatario
	Fecha de	nacimiento
	Nivel de	estudios
	Número de	préstamos
	Otros servicios	financieros
	Ubicación	Dirección
		Nivel territorial I
		Nivel territorial II
	Tipo de	localidad
Descripción del préstamo	Metodología	
	Número de integrantes	Mujeres
		Hombres
		Pers. Jurídica
	Fecha	Desembolso
	Fecha	Vencimiento
	Periodo de	Amortización
	Periodo	Gracia Principal
	Periodo	Gracia Intereses
	Periodicidad	Dev. Principal
	Periodicidad	Dev. Intereses
	TAE	r (%)
		k
		TAE (%)
	Monto	Desembolsado
		Moneda
		USD
		Euros
	Garantía	
	Actividad	
	Destino	

**Información recogida por Detalle Préstamos Grupo (901)**

Número	Identificación	Préstamo
Número	Identificación	Cliente
Descripción del cliente	Cliente	Subprestatario
	Fecha de	nacimiento
	Nivel de	Estudios
	Número de	préstamos
	Otros servicios	financieros
	Ubicación	Dirección
		Nivel Territorial I
		Nivel Territorial II
	Tipo de	localidad
Descripción del préstamo	Integrantes	Mujer
		Hombre
		Per. Jurídica
	Fecha	Desembolso
	Fecha	Vencimiento
	Periodo de	Amortización
	Periodo	Gracia Principal
	Periodo	Gracia Intereses
	Periodicidad	Dev. Principal
	Periodicidad	Dev. Intereses
	TAE	r (%)
		k
		TAE (%)
	Monto	Desembolsado
		Moneda
		USD
		Euros
	Garantía	
	Actividad	
	Destino	

## Anexo 6: Formulario de Informe de Liquidación UMIPYME



### **BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA** **Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa** **(UMIPYME)**

#### **FICHA DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS (F1)**

Programas de Micro, Pequeño y Mediano Financiamiento

Nombre de la institución:	<input type="text"/>	
Acrónimo de la institución (si aplica):	<input type="text"/>	No. LGC: <input type="text"/>
País donde se ubica la oficina principal de la institución:	SELECCIONE <input type="button" value="v"/>	
Programa de Operación:	SELECCIONE <input type="button" value="v"/>	
Destino:	SELECCIONE <input type="button" value="v"/>	

#### Estrategia de Apoyo a la MIPYME

Lineamiento I. Facilitar el acceso de la MIPYME a los servicios financieros.

PROGRAMAS ESTABLECIDOS CON EL APOYO DE:



Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
F1 Formulario 0001/14

						Monto:			
						Plazo			Gracia
						Máximo:			Máxima

Leyenda	Número Identificación Préstamo	Número Identificación Cliente	Tipo de Cliente	Nombre Cliente	Ventas Anuales del Cliente		Número de Préstamos otorgados al Cliente	Otros Servicios Financieros otorgados	Fecha Nacimiento / Constitución	Nivel de Estudios
					Monto	Moneda	(Opcional)	(Opcional)	(Opcional)	(Opcional)
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										





## Anexo 7: Descripción de ajustes para indicadores desempeño financiero

La metodología usada para el análisis financiero se basa en la metodología CAMEL que es la usada por el BCIE, según resolución No DI.-57/2.000.

La información financiera usada en el estudio se basa en los controles financieros internos del Banco y en la información suministrada por las organizaciones durante la visita de campo realizada por el equipo responsable del estudio.

La información suministrada por las organizaciones fue ajustada según los ajustes del modelo CAMEL-BCIE. Los cuáles se detallan a continuación.

- Ajuste para delimitar el alcance de la actividad de micro crédito.
- Ajuste de provisión para pérdidas incobrables
- Ajuste de castigos de préstamos
- Ajuste de subsidios (explícitos donaciones, implícitos, tales como deuda subsidiada y costos sombra.

Las formulas usadas en los indicadores financieros se detallan a continuación

Retorno sobre patrimonio	Utilidad o pérdida ajustada/ patrimonio promedio ajustado
Eficiencia operativa	Total gastos operativos ajustados/cartera activa promedio
Retorno sobre activos	Utilidad o pérdida operativa ajustada total/cartera activa promedio.
Cartera vencida o afectada	Total cartera vencida mayor a 30 días + cartera en cobro judicial + cartera reestructurada menos a 30 días / cartera activa ajustada.
Autosostenibilidad financiera	Ingresos financieros ajustados/(Gastos financieros + provisión para incobrables neta+gastos operacionales) ajustados.

## Anexo 8. Desempeño al nivel de las empresas

Cuadro 8.1 Desempeño al nivel de las empresas: HONDURAS

Elementos de la empresa	Covelo		t-test	ODEF		
	No cliente	Cliente		No cliente	Cliente	
<b>N</b>	<b>55</b>	<b>107</b>		60	120	
Agregó nuevos productos, servicios, líneas de venta	0,36	0,62		0,48	0,69	***
Expandió la empresa	0,24	0,64	***	0,27	0,41	***
Contrató más personas	0,05	0,20	***	0,08	0,13	*
Mejóro la calidad de los productos	0,44	0,70	***	0,68	0,76	*
Redujo los costos de materia prima	0,13	0,29	***	0,05	0,16	***
Desarrolló una actividad nueva o diferente	0,18	0,24	**	0,10	0,22	***
Vendió en nuevos mercados o localidades	0,15	0,23	***	0,13	0,23	***
Cambios en la empresa	Covelo		t-test	ODEF		
	No cliente	Cliente		No Cliente	Cliente	
<b>N</b>	<b>55</b>	<b>107</b>		60	120	
Compro o invirtió en herramientas o equipos pequeños	0,16	0,28	***	0,35	0,45	***
Compro o invirtió en herramientas, máquinas o equipos grandes	0,04	0,08	**	0,08	0,16	***
Compro o invirtió en medio de transporte	0,18	0,09	***	0,32	0,32	
Compro o invirtió en mejoramiento de almacenamiento	0,22	0,24		0,25	0,43	***
Compro o invirtió en mejoramiento de las instalaciones de la empresa	0,24	0,21		0,18	0,21	
Cambios en el manejo de la empresa	Covelo			ODEF		
	No cliente	Cliente		No Cliente	Cliente	
	<b>55</b>	<b>107</b>		<b>60</b>	<b>120</b>	
Maneja separadamente el dinero de la empresa	0,62	0,62		0,47	0,68	***
Calcula la ganancia basándose en los registros	0,69	0,85	***	0,58	0,75	***
Sabe qué producto da las mayores ganancias	0,62	0,77	***	0,53	0,76	***
Paga a sí mismo un salario fijo	0,38	0,44		0,23	0,35	***
Tiene un lugar fijo y cubierto para la empresa	0,71	0,61	***	0,73	0,72	
Tiene un espacio separado para la empresa	0,18	0,37	***	0,38	0,64	

**Cuadro 8.2 Desempeño al nivel de las empresas: Guatemala**

Elementos de la empresa	Génesis			Fafidess		
	No cliente	Cliente		No cliente	Cliente	
	57	111		40,00	80,00	
Agregó nuevos productos, servicios (más producción o nuevos servicios) y líneas de venta	0,30	0,62	**	0,38	0,43	
Expandió la empresa	0,19	0,37	***	0,15	0,40	***
Contrató más personas	0,02	0,12	***	0,13	0,13	
Mejóro la calidad de los productos	0,33	0,59	*	0,43	0,63	
Redujo los costos de materia prima	0,04	0,23	***	0,08	0,15	**
Desarrolló una actividad nueva o diferente a la de su negocio	0,09	0,14	*	0,13	0,18	
Vendió en nuevos mercados o localidades	0,09	0,29	***	0,13	0,26	***
Cambios en la empresa	Génesis			FAFIDES		
	No cliente	Cliente		No cliente	Cliente	
	57	111		40	80	
Compro o invirtió en herramientas o equipos pequeños	0,26	0,29		0,45	0,56	
Compro o invirtió en herramientas, máquinas o equipos grandes	0,04	0,11	***	0,05	0,10	**
Compro o invirtió en medio de transporte	0,11	0,25	***	0,27	0,19	***
Compro o invirtió en mejoramiento de almacenamiento	0,11	0,28	***	0,33	0,29	
Compro o invirtió en mejoramiento de las instalaciones de la empresa	0,16	0,28	***	0,20	0,29	**
Cambios en el manejo de la empresa	Génesis			Fafidess		
	No cliente	Cliente		No Cliente	Cliente	
N	57	111		40	80	
Maneja separadamente el dinero de la empresa	0,42	0,65	*	0,63	0,59	
Calcula la ganancia basándose en los registros	0,44	0,74	***	0,7	0,86	***
Sabe qué producto da las mayores ganancias	0,61	0,83	***	0,67	0,71	
Paga a sí mismo un salario fijo	0,18	0,32	***	0,4	0,27	**
Tiene un lugar fijo y cubierto para la empresa	0,82	0,79		0,63	0,49	**
Tiene un espacio separado para la empresa	0,37	0,43	*	0,35	0,54	**

**Cuadro 8.3 Desempeño al nivel de las empresas: EL Salvador: CAM**

	No Cliente	Cliente	T-test
<b>N</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	
<b>Elementos de la empresa</b>			
Agregó nuevos productos, servicios y líneas de venta	27%	34%	*
Expandió la empresa	17%	39%	***
Contrató más personas	2%	7%	***
Mejóro la calidad de los productos	18%	49%	***
Redujo los costos de materia prima	13%	19%	**
Desarrolló una actividad nueva o diferente	15%	22%	**
<b>Cambios en la empresa</b>			
Vendió en nuevos mercados o localidades	8%	27%	***
Compro o invirtió en herramientas o equipos pequeños	7%	23%	***
Compro o invirtió en herramientas, máquinas o equipos grandes	2%	10%	**
Compro o invirtió en medio de transporte	5%	9%	***
Compro o invirtió en mejoramiento de almacenamiento	12%	21%	
Compro o invirtió en mejoramiento de las instalaciones de la empresa	10%	13%	**
<b>Manejo de la empresa</b>			
Maneja separadamente el dinero de la empresa	35%	57%	***
Calcula la ganancia basándose en los registros	47%	63%	*
Sabe qué producto da las mayores ganancias	48%	73%	***
Paga a sí mismo un salario fijo	22%	26%	
Tiene un lugar fijo y cubierto	58%	44%	
Tiene un espacio separado	48%	40%	

**Cuadro 8.4 Desempeño al nivel de las empresas: Costa Rica**

Ser cliente	COOCIQUE			ACORDE		
	No-cliente	Cliente	T-test			T-test
N	13	45		14	64	
Agregó nuevos productos, servicios y líneas de venta	46%	51%		29%	48%	***
Expandió la empresa	62%	56%		43%	67%	
Contrató más personas	31%	33%		21%	39%	***
Mejóro la calidad de los productos	54%	78%	**	43%	77%	**
Redujo los costos de materia prima	15%	27%	*	14%	34%	***
Desarrolló una actividad nueva o diferente	8%	24%	***	21%	27%	
Vendió en nuevos mercados o localidades	31%	27%		21%	48%	***
Compro o invirtió en herramientas o equipos pequeños	46%	51%		29%	53%	***
Compro o invirtió en herramientas, máquinas o equipos grandes	23%	34%	*	14%	42%	**
Compro o invirtió en medio de transporte	15%	18%		21%	36%	***
Compro o invirtió en mejoramiento de almacenamiento	38%	42%		7%	36%	
Compro o invirtió en mejoramiento de las instalaciones	31%	36%		14%	38%	
Maneja separadamente el dinero de la empresa	31%	53%	**	57%	69%	
Calcula la ganancia basándose en los registros	69%	76%		50%	92%	***
Sabe qué producto da las mayores ganancias	77%	84%		50%	89%	***
Paga a sí mismo un salario fijo	31%	38%		50%	55%	
Tiene un lugar fijo y cubierto	54%	69%		86%	84%	
Tiene un espacio separado	38%	29%		50%	39%	