



Apartado 2032-2050, San José, Costa Rica  
Tel: (506) 22241990 Fax: (506) 22830719  
Correo Electrónico: [fundacion@cdr.or.cr](mailto:fundacion@cdr.or.cr)  
Página Web: [www.cdr.or.cr](http://www.cdr.or.cr)

---

EVALUACIÓN DEL APOYO NEERLANDÉS AL  
SECTOR DE MICROFINANZAS EN NICARAGUA  
Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos (IOB)

***Informe de investigación***

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural

Mayo 2010, San José, Costa Rica



---

**El presente estudio fue elaborado por el equipo integrado por:**

*Ariana Araujo Resenterra*  
*Johan Bastiaensen*  
*Giovanni Beluche*  
*Marije van Lidth de Jeude*  
*Hans Nusselder*  
*Cor Marijs*  
*Angélica Ramírez*  
*Arie Sanders*  
*Gelacio Santamaría*  
*Alejandro Uriza*  
*Iris Villalobos*  
*Koen Voorend*

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
San José, Costa Rica  
Mayo, 2010

*Las opiniones, conclusiones y recomendaciones vertidas en este documento no necesariamente reflejan las del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.*

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
3. TENDENCIA DE LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA .....	11
3.1 Antecedentes .....	11
3.2 Evolución en la presente década.....	12
<i>ONG especializadas en microcrédito (Microfinancieras No Reguladas)</i> .....	13
<i>Instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia</i> .....	18
<i>Cooperativas de Ahorro y Crédito y de Servicios Múltiples</i> .....	21
4. LA COOPERACIÓN NEERLANDESA.....	24
4.1 Antecedentes .....	24
4.1 Diversidad de modalidad y enfoque .....	25
4.2 Efectos de la cooperación neerlandesa con fondos reembolsables .....	29
5. DESEMPEÑO DE LAS INTERMEDIARIAS MICROFINANCIERAS.....	32
5.1 Desempeño Financiero.....	34
5.2 Evaluación del desempeño de cooperativas .....	37
5.3 Conclusiones .....	41
6. DESENVOLVIMIENTO INSTITUCIONAL .....	43
6.1 Clasificación y descripción de las IMF estudiadas .....	43
6.2 Clientes focalizados, productos ofrecidos y salida por la crisis .....	44
6.3 Programas no financieros, la cooperación neerlandesa y enfoque de género .....	45
6.4 Gestión de Desempeño Social y de Desempeño Ambiental .....	46
6.5 Satisfacción e impacto percibido de los clientes.....	48
6.10 Conclusiones.....	51
7. IMPACTO EN MICROEMPRESAS.....	53
7.1 Conceptos y cuestionamientos .....	53
7.2 Datos y metodología .....	54
7.3 Alcance de la muestra .....	55
7.4 Modelo e impacto .....	60
7.5 Reflexiones finales.....	62
8. IMPACTO EN LOS HOGARES .....	63
8.1 Características de la muestra .....	63
8.2 Oferta Crediticia .....	65
8.3 Perfil de pobreza .....	67
8.4 El impacto de los servicios.....	70
8.5 Conclusiones.....	74
9. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES FINALES .....	75
9.1 Entorno.....	75
9.2 Escala.....	76
9.3 Extensión .....	77
9.4 Estructura .....	78
9.5 Estímulos externos .....	80
9.6 Efectos incrementales .....	82
9.7 Significado de los resultados para las políticas .....	84
Bibliografía.....	87

## LISTA DE ABREVIACIONES

ADIM	Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres
ASOMIF	Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas
BANCAFE	Banco del Café
BANCENTRO	Banco de Crédito Centroamericano
BANEX	Banco del Éxito, S.A.
BECA	Banco Europeo Centro Americano
CAC	Cooperativas de ahorro y crédito
CARUNA	Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Nacional
CCFN	Central de Cooperativas Financieras Nicaragüense
CDR	Centro de Estudios para el Desarrollo Rural
CENACOOOP	Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua, R.L.
CEPRODEL	Centro de Promoción del Desarrollo Local
CERISE	Red de Intercambios sobre las prácticas en micro finanzas
C\$	Córdobas
ENCOVI	Encuesta de Medición de Nivel de Vida
ENVI	Encuesta de Medición del Nivel de Vida
FAMA	Fundación para el Apoyo a la Microempresa
FDL	Fondo de Desarrollo Local
FIDEG	Fundación Internacional para el Desarrollo Económico Global (Nicaragua)
FJN	Fundación José Nieborowski
FMO	Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden
FODEM	Fondo de Desarrollo para la Mujer
FUNDENUSE	Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia
FUNDESER	Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural
GDA	Gestión del Desempeño Ambiental
GDS	Gestión del Desempeño Social
IF	Institución Financiera
IFC	International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)
IMF	Instituciones Microfinancieras
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo
INTERBANK	Banco Intercontinental
IOB	Inspección de la Cooperación al Desarrollo y Evaluación de las Políticas (Agencia Especializada dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos)
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MIX	Microfinance Information Exchange
MPCAN	Movimiento de Productores, Comerciantes y Asalariados del Norte
MPCS	Microempresarios y Comerciantes de las Segovias
MYPE	Micro y pequeña empresa
OCF	Organizaciones de cofinanciamiento
ONG	Organización no Gubernamental
PAMIC	Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa
PIB	Producto Interno Bruto
PRODESA	Fundación para la Promoción y Desarrollo
PROMUJER	Programa para la Mujer
REDCAMIF	Red Centroamericana de Instituciones de Micro finanzas
ROA	Retorno sobre los activos
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SF	Servicios Financieros
SGA	Sistema de Gestión Ambiental
SIBOIF	Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras
SIG	Sistema de Información Gerencial
SMIF	Institutional Microfinance Fund
SNS	Samenwerkende Nederlandse Spaarbanken
SPI	Social Performance Indicators ( <i>Indicadores de Desempeño Social</i> )
TLC	Tratado de Libre Comercio
TT	Tratamiento sobre los tratados
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USD	Dólares Estadounidenses
WLP	Women's Learning Partnership
WOMEN	Women's Empowerment Networking and Mainstreaming for Gender Justice in Economic Development

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados de la evaluación del ***Apoyo Neerlandés al Sector de Microfinanzas en Nicaragua*** (del Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos (Departamento de Evaluación de Políticas y Operaciones, IOB en abreviatura holandesa). El estudio abarcó cinco componentes: 1) Un análisis de las tendencias del sector de microfinanzas y del apoyo brindado al mismo por las agencias cooperantes neerlandesas. 2) Un análisis del desempeño financiero de las intermediarias microfinancieras (IMF). 3) El análisis del desenvolvimiento institucional de las IMF involucradas. 4) La determinación de los factores de incidencia a nivel de las unidades productivas del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME); y 5) La identificación de los efectos socioeconómicos derivados de los beneficiarios de las instituciones microfinancieras.

El trabajo fue realizado en un equipo de doce consultores-investigadores, en base a una propuesta concertada con el Departamento IOB. Los resultados principales del estudio fueron integrados en la evaluación de país, realizado por el IOB en 2009-10. El estudio comprendió un análisis del sector microfinanciero y el desempeño de las intermediarias atendidas por la cooperación neerlandesa. Además, se indagaron las condiciones de hogares clientes y no clientes de las intermediarias, como también las unidades productivas de MIPYMEs, y a nivel personal de las y los clientes en grupos focales.

El documento se compone de diez capítulos. Luego de la introducción se describe la base conceptual de la investigación, así como las preguntas que orientaron los lineamientos generales y los estudios parciales. El capítulo tres describe las tendencias que han caracterizado al sector de las microfinanzas en Nicaragua en los años 2004-2009, tanto en relación a la evolución del sector, como también del marco legal regulatorio y acontecimientos recientes. El cuarto apartado, analiza la intervención de la cooperación neerlandesa en Nicaragua, tal como dirigido al sector de las microfinanzas. Se analiza el papel y presencia de las agencias de cofinanciamiento, sus relaciones con las instituciones contrapartes y el seguimiento prestado a los cambios que se produjeron en el sector, y sus principales instituciones.

El quinto capítulo corresponde al estudio del desempeño financiero de las intermediarias. Se analiza el desempeño financiero de trece IMF y cinco cooperativas, incluyendo una evaluación de su rentabilidad, calidad de cartera y suficiencia de provisión, eficiencia y productividad. Dentro del análisis de la estructura de las organizaciones, en el capítulo seis se presenta el estudio del desenvolvimiento institucional que abarca los aspectos de maduración institucional y gestión de desempeño social (GDS). Se incluye la orientación que tienen las intermediarias con la clientela atendida, aspectos de género, gestión de desempeño ambiental. A su vez, incluye la investigación directa con clientes atendidos, basados en un método de diálogo grupal. El manejo de la cooperación brindada por agencias neerlandesas es analizado desde la óptica del apoyo complementario a los recursos reembolsables y el alcance realizado.

El capítulo séptimo incluye el análisis de los resultados en cuanto al impacto y alcance de los servicios de crédito ofrecidos a micro-empresas clientes de las intermediarias. La medición de alcance e impacto se realizó a través de una encuesta cerrada para clientes y no clientes de los servicios. En el capítulo ocho se analiza la pregunta si los servicios microfinancieros –en el nivel de los hogares de la clientela– alcanzan a los estratos pobres de la sociedad nicaragüense, y qué tanto se presentan diferencias positivas y duraderas en las condiciones de vida de los clientes antiguos, comparados con los incipientes. En el capítulo final se plantean las conclusiones de la investigación integral, seguido por los lineamientos observados, analizados y recomendados para la cooperación de los Países Bajos.

La versión integral de los términos de referencia se encuentra en el Anexo A del reporte. Las labores de la investigación se llevaron a cabo en el segundo semestre de 2009, en parte de manera secuencial y en parte simultánea en vista de la estrecha programación del trabajo de campo. Las fases principales de la evaluación se distinguen como sigue:

1. Fase preparatoria con elaboración del marco metodológico y los instrumentos de investigación (1 agosto-20 septiembre 2009).
2. Fase de recopilación de la información, por medio de: (a) contactos a distancia o visitas técnicas a las instituciones intermediarias sobre los temas de desempeño financiero y desenvolvimiento institucional. (b) Realización de grupos focales con clientes atendidos, (c) realización de dos encuestas entre hogares y unidades microempresariales, y (d) visitas a agencias cooperantes, intermediarias contrapartes nicaragüenses, representantes de instancias estatales y actores involucrados en la reciente evolución del sector (21 septiembre-12 noviembre 2009).
3. Fase de sistematización por parte de los consultores-investigadores, mediante (a) un taller de retroalimentación en San José, Costa Rica (13-14 noviembre 2009) y elaboración del informe borrador (sometido 19 de enero 2010).
4. Fase de finalización del informe, en base a reacciones recibidas de instituciones nicaragüenses, neerlandesas, incluyendo la agencia contratante (febrero-abril 2010).

Los resultados de la evaluación, tales como plasmados en los siguientes capítulos temáticos y conclusiones finales, le sirvieron de insumos a la agencia contratante para elaborar el informe de evaluación sobre la cooperación neerlandesa con Nicaragua.



## 2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque general desarrollado para este estudio permitió establecer la metodología para dar respuesta a las preguntas principales de la investigación. En realidad se trata de seis ángulos temáticos:

- A. La primera serie de variables correspondió al **entorno** (“*setting*”) de las intermediarias microfinancieras en Nicaragua. Refieren a las condiciones nacionales y económicas como tasas de crecimiento, inflación e interés, pero más específicamente también incluye aspectos relacionados al contexto legal. Los conceptos económicos y sociales deben tomar en cuenta las herramientas de diagnóstico disponibles. Estos parten de la pregunta hasta qué punto el mercado de servicios microfinancieros en el entorno de las organizaciones proporciona los servicios, o bien los satura. Se ha considerado también el ambiente legal, especialmente en cuanto a la movilización de ahorros, seguridad física e institucional. Otros elementos son los vínculos la asistencia técnica, capacitación, de comercialización y la inserción en redes nacionales e internacionales. El capítulo 3 (Tendencias) está dedicado a la descripción del contexto en Nicaragua.
- B. El segundo campo trata la **escala** (“*scale*”) de funcionamiento, empezando por la connotación inmóvil de grande vs. pequeña, y el orden de las organizaciones en función del volumen de su cobertura y cartera. Muchas organizaciones trabajan en una sola unidad, pero intermediarias más grandes y más complejas han alcanzado una escala que requiere unidades múltiples dentro de la organización. Por tanto, estas organizaciones tienen una cobertura más amplia, aunque no necesariamente están alcanzado una clientela económicamente ni geográficamente más pobre (Capítulos 3-Tendencias y 5-Desempeño). Del mismo modo debe tratarse el tema de la evolución de la escala de operaciones, que en muchos casos significa una expansión. Se analiza de qué forma las políticas de las agencias cooperantes (Capítulo 4) hayan influido positivamente (o no) en el patrón de expansión de tal forma que se logra alcanzar una cobertura más amplia.
- C. El tercer dominio se dirige a la **extensión** (“*scope*”), de las organizaciones intermediarias atendidas con los fondos y los principales limitantes para lograr un alcance satisfactorio. El alcance se refiere al grado en que los servicios están apuntando hacia los segmentos más pobres de los sectores rurales. Con respecto al alcance la investigación identifica tanto la extensión *relativa*, o sea el nivel de pobreza de los clientes en comparación con “vecinos” no clientes. A la vez cabe cerciorarse si durante el proceso de expansión de intermediarias se producen síntomas de desvío de la misión. Tal concepto refiere a la orientación de servicios financieros a los estratos de clientes más acomodados. Al respecto los asuntos de género (participación de mujeres en la cartera) son relevantes para comprobarlo. Los capítulos 5 (Desempeño) y 6 (Desarrollo) se centran en el tema.
- D. La **estructura** (“*structure*”) toma en cuenta los aspectos de la gestión financiera (rentabilidad y solvencia) de la gobernabilidad y la gestión de las organizaciones microfinancieras. Al respecto, la investigación sistematiza la estrategia y las respuestas de las intermediarias ante el cambio de condiciones que se dio en los últimos tres años en el sector. Por una parte se analiza, en el área financiera, la estructura patrimonial y el patrón de reacciones ante cambios externos. La pregunta clave en este concepto será entonces si las organizaciones son suficientemente solventes, desde el punto financiero como también institucional, para enfrentar retos presentes en el entorno. Los capítulos 5 (Desempeño), 6 (Desarrollo) y 8 (Clientes) abordan los temas de capacidad administración interna, gobernación y retroalimentación con la clientela.



- E. Otra serie de variables cubre *los estímulos externos* (“*support*”) de índole material y no-material provenientes de, en este caso, las agencias neerlandesas en el medio de la comunidad cooperante. Se refiere a la asistencia financiera y no financiera, recibida por las instituciones del sector a la capacidad de las organizaciones de alcanzar o mantener la sostenibilidad a mediano plazo. Detrás del apoyo brindado por las agencias cooperantes está su visión institucional sobre el desarrollo del sector en cobertura y amplitud. El riesgo de dependencia de las agencias cooperantes es clave, pero también el riesgo de ausencia de mecanismos de rendición de cuentas. La evaluación considera el carácter del apoyo, requerido para realizar las perspectivas para una sostenibilidad financiera e institucional y el papel de la cooperación neerlandesa para canalizar este apoyo en forma efectiva.
- F. El último conjunto de características trata la capacidad de los *efectos incrementales* (“*spill-over*”) de las microfinanzas urbanas y rurales. La pregunta principal es hasta dónde están las organizaciones funcionando como vehículos para la reducción de la pobreza, la creación de riqueza equitativa, y el fortalecimiento social de los segmentos de la población, así como cuál podría ser el papel de los gobiernos para asegurar dichos efectos. Al respecto es menester tomar en consideración la realización de programas complementarios en el área de servicios de desarrollo empresarial (SDE) y de fomento a la exportación (reportados por CDR en informes separados). El campo representa una piedra angular que completa el círculo con el entorno general.

Las seis áreas, resumidas según sus términos un Hexa-E (Hexa-S en inglés) se presentan con el propósito de comprender mejor la dinámica del sector. El marco es más amplio que el enfoque triangular (alcance, impacto y sostenibilidad) adoptado en estudios anteriores sobre microfinanzas. El tema alcance se evalúa en las áreas escala (*breadth*) y extensión (*depth*), distinguiendo entre ambos. La sostenibilidad se tratará en los dominios de escala, estructura y estímulos externo, mientras que el impacto se estudia en el área de efectos incrementales. El motivo de aplicar el modelo Hexa-E en esta evaluación, se basa en la influencia que han ejercido los enfoques aplicados en cuanto al entorno y a los estímulos externos.

**Figura 2.1: Hexa-E en el marco conceptual de microfinanzas**



Si bien la estructura hexagonal determina el análisis de los temas tratados en esta evaluación, se han dividido los puntos mencionados de acuerdo a los términos de referencia, según una distribución de las dimensiones planteadas por la agencia contratante. El cruce de dichas dimensiones con las áreas conceptuales se encuentra resumido en Cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Marco metodológico según temática			
Área interés según TOR	Nivel de investigación	Área conceptual	Base metodológica
Tendencias y características	Sector	Entorno	CGAP, CDR (2003)
Apoyo de agencias de cofinanciamiento	Agencias representadas en Centroamérica Entidades gremiales Autoridades nacionales	Estructura institucional Estímulos externos Efectos incrementales	Entrevistas semi-estructuradas y recopilación de informaciones secundarias
Desempeño financiero	Intermediarias financieras	Estructura financiera Escala Estímulos externos	Microbanking / MIX Herramientas desarrolladas por la institución
Desarrollo institucional	Actores internos y externos a las IMF Clientes actuales	Mecanismos de apoyo Entorno Estructura institucional Actuación en el entorno (GDS y GDA) Eficiencia	Entrevistas semi-estructuradas y estudio comparativo sobre el particular Grupos focales
Alcance, impacto y reducción de la pobreza	Clientes y no-clientes entre micro-empresas y hogares	Extensión Efectos incrementales Eficacia	AIMS, CGAP, con seguimiento reconstruido del desarrollo de unidades

Las preguntas básicas planteadas en los términos de referencia originales fueron las siguientes:

*Sobre el contexto en que operan las IMF*

1. ¿Cuáles son las principales tendencias y características del mercado micro-financiero en Nicaragua?

*Sobre el problema del acceso*

2. ¿Cómo se puede valorar la pertinencia y el valor agregado a la oferta existente, del apoyo prestado por las organizaciones de cofinanciamiento holandesas en el contexto del mercado microfinanciero en Nicaragua?

*Sobre el Desempeño financiero*

3. ¿Cuáles son los resultados del apoyo prestado en términos de rendimiento financiero (*profitability, arrears rate and subsidy dependence index*) y sostenibilidad?

*Sobre el Impacto*

4. ¿Cuáles son los beneficios (tanto económicos como de otro tipo) para los clientes, con atención específica a los beneficios para las mujeres?
5. ¿Cómo se pueden valorar los resultados del apoyo prestado en términos de contribuciones a la reducción de la pobreza?

### 3. TENDENCIA DE LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA

#### 3.1 Antecedentes

El objetivo del presente capítulo es mostrar la evolución del sector de microfinanzas en Nicaragua, tratándose los aspectos considerados relevantes durante el período 2004 a junio 2009. Las raíces del sector se crearon en el año 1991, cuando dio inicio la operación masiva de servicios de crédito ofertados por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y dirigidos al sector de micro y pequeña empresa (MYPE). Con apoyo del Gobierno de los Países Bajos, se puso en marcha el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC), que incluía un componente de apoyo crediticio a través de nuevas intermediarias microfinancieras. La estrategia nacional constituyó una opción económica para los miles de empleados públicos que luego del entonces cambio del gobierno quedaron sin fuente de ingresos al cerrar operaciones las empresas estatales en las que laboraban.

Adicionalmente, el banco estatal que atendía con crédito al sector MYPE tanto urbano como rural cerró gradualmente operaciones, y a partir de 1995 dejó de ofertar crédito. De esta manera se agregó otro considerable número de sujetos de crédito sin una oferta crediticia adecuada a sus necesidades, que algunas fuentes han estimado hasta en unas cien mil personas, al incluir también a los cesanteados en el área estatal.

PAMIC se bautizó como Decreto Ministerial en 1994, con una estrategia del Programa para canalizar los recursos de la cooperación neerlandesa a través de unas siete organizaciones no gubernamentales. Se les proporcionó un monto aproximado de USD 1.0 millón a cada una, a largo plazo y sin intereses, para que financiaran actividades económicas de los nuevos desempleados, en un intento por frenar una potencial migración de los departamentos hacia la capital, ya que cinco de las siete tenían su sede en el interior del país.<sup>1</sup>

En el marco regulatorio, el gobierno presentó y gestionó la promulgación de leyes relativas al tema. Cuatro leyes conformaron el dominio donde las nuevas intermediarias financieras pudieron operar. Primero, se adoptó la constitución de garantías prendarias en operaciones de crédito comercial, para facilitar el acceso al crédito a aquellas personas que no poseían otro tipo de garantías distintas a los inventarios de mercadería con los que trabajaban (Ley 146 en 1992 de Prenda Comercial). Segundo, se ordenó el marco legal específico para la constitución de asociaciones y fundaciones desde la sociedad civil, que hasta esa fecha se constituían según lo establecido en el Código Civil (Ley 147 de 1992, Ley General sobre Personas Jurídicas sin fines de Lucro). Tercero, en 1994 se promulgó la Ley Reguladora de Préstamos entre Particulares, que regulaba las operaciones identificadas con su título.

En 1998, las ONG que se habían especializado en el otorgamiento de microcrédito constituyeron la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF). El gremio se creó “con el fin de conformar una Asociación representativa de la industria de las Microfinanzas en Nicaragua; que permitiera abrir espacios institucionales a las organizaciones afiliadas y apoyar el desarrollo del capital humano de tales instituciones para lograr una mayor capacidad de gestión financiera y administrativa del sector”.<sup>2</sup>

En paralelo a la actividad desarrollada por las ONG con el apoyo del gobierno, la banca privada de reciente establecimiento en el país, inició el desarrollo de actividades crediticias dirigidas al sector de la microempresa. El sector bancario creó empresas privadas especializadas en la gestión crediticia para hacer la labor de promoción y recuperación del crédito. Por otra parte, la banca misma asumía

---

<sup>1</sup> Memoria del Programa de Apoyo a la Microempresa (PAMIC), año 2004.

<sup>2</sup> Página web de ASOMIF.

la labor de evaluación de la solicitud, el desembolso y recepción de pagos mediante ventanillas móviles en las sucursales de las empresas de gestión.

Esta operación funcionó en diferentes bancos, tales como Banco Intercontinental (INTERBANK), Banco Europeo Centro Americano (BECA) y posteriormente en el Banco del Café (BANCAFE), promoviéndose el crédito mediante la conformación de grupos solidarios. Esa metodología dio buenos resultados, tanto de porcentaje de recuperación como de impacto socioeconómico en los clientes.<sup>3</sup>

Entre los años 1994 y 1999 funcionó un banco comercial para el sector agrario, Banco del Campo, transformado a partir de 1997 en Banco del Sur, constituido con apoyo de recursos y asistencia técnica de instituciones del Reino de los Países Bajos<sup>4</sup>. El Banco del Campo atendía, principalmente con metodología de crédito individual, al pequeño productor agropecuario. Luego de una lenta agonía, el cierre final de ese banco se anunció en el año 1999, producto de una talla sobredimensionada en la fase del diseño, seguido de deficiencias en la profesionalidad ejecutiva y en la supervisión por parte de la Junta Directiva. Nuevamente se quedaron numerosos clientes, en este caso más de cinco mil productores, sin fuente de financiamiento para sus labores.

La quiebra del Banco del Campo/Bancosur fue la primera de una secuencia de crisis bancarias, entre las que se resaltaron los casos de insolvencia de INTERBANK y el BANCAFE (BECA ya había cerrado operaciones en el año 1996). El cierre de sus operaciones en agosto y noviembre del 2000, respectivamente<sup>5</sup>, generó una clientela de microcrédito, algunos hasta con cinco años de ser cliente de esta modalidad, que de manera repentina quedaron sin atención crediticia.

Por otra parte, algunas agencias gestoras relacionadas con los bancos comerciales cometieron abusos de cobros excesivos con los clientes. Tales prácticas fueron generando una inconformidad que se hizo pública y que finalmente se expresó en la adopción de una ley que puso límite a la tasa de interés máxima aplicable en las operaciones de crédito entre particulares<sup>6</sup>. En esta categoría se consideraba estaban incluidas las microfinancieras sin fines de lucro, no reguladas, lo que vino a generar acciones operativas, si bien legales pero poco transparentes. En la práctica, las intermediarias tuvieron que cubrir los costos de la intermediación por otra vía de la tasa de interés nominal proclamada por el Banco Central.<sup>7</sup> Las consecuencias de la Ley 374 han afectado el quehacer de las microfinancieras no reguladas hasta el presente, a pesar de múltiples recomendaciones –entre otras de CGAP– para legalmente eliminar la tasa máxima en el cobro de intereses.

### **3.2 Evolución en la presente década**

A partir del año 2001, el mercado de las microfinanzas ha genéricamente mantenido la presencia de tres actores relevantes. En primer lugar las ONG, sin fines de lucro, cuya muestra representativa está constituida por las instituciones afiliadas a ASOMIF, y que no están sujetas a ningún régimen de

---

<sup>3</sup> Memorias Anuales de FNI, S.A., de los años 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998.

<sup>4</sup> Los preparativos desde 1991 para establecer el Banco del Campo, iniciados por la entonces existente fundación Paulo Freire (luego Agriterro) en Holanda, se realizaron en el marco de una cooperación facilitada por el Programa de Envío de Gerentes (PUM), la SNV, la Fundación HIVOS y la Sociedad de Financiamiento para los Países en vía de Desarrollo (FMO). Al abrirse el Banco en agosto del 1994, las fundaciones neerlandesas DOEN e HIVOS y habían vertido USD 650,000 (31.2 %) y USD 200,000 (9.6%), respectivamente, de la totalidad del capital accionario inicial (Vermeer, 2004).

<sup>5</sup> Memoria Anual de FNI, S.A., del año 2000.

<sup>6</sup> Ley 374. Ley de Reforma a la Ley Número 176, “Ley Reguladora de Préstamos entre Particulares”, promulgada el 28 de marzo de 2001.

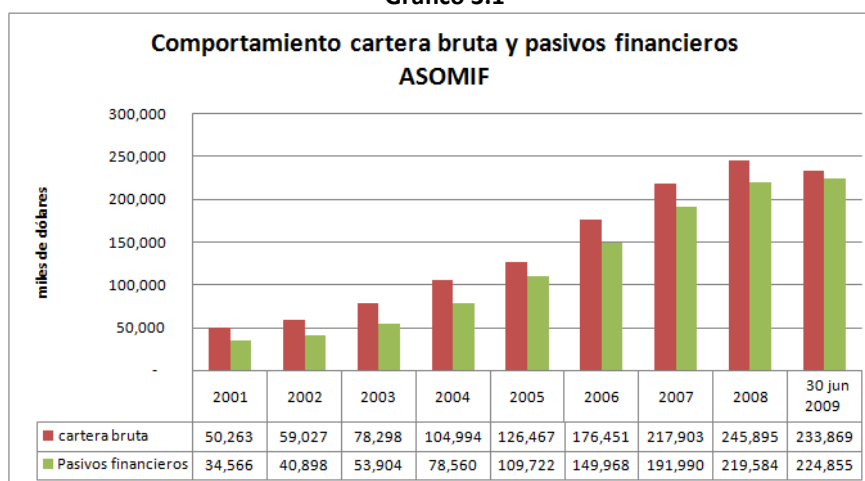
<sup>7</sup> Las tasas generadas en esta ley han alcanzado valores mínimos como de 4.31% (Junio 2004), lo que hizo que las microfinancieras, para darle sostenibilidad a su operación, aplicaran cargos adicionales que eliminó la transparencia a las operaciones de microcrédito de las instituciones no reguladas en Nicaragua.

regulación. En segundo lugar, el sector incluye las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF), constituidas como bancos, e instituciones constituidas a partir de una operación de microfinanzas no regulada. Por último, operan en el país las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) y cooperativas de servicios múltiples (CSM) que tienen presencia sobre todo en el interior.

### **ONG especializadas en microcrédito (Microfinancieras No Reguladas)**

La salida del mercado de los bancos INTERBANK y BANCAFÉ en el año 2000 permitió que las ONG que habían iniciado operaciones en la década anterior, tuvieran un mercado que demandaba crédito. Por ello se dispusieron a gestionar fondos y a crecer, tanto en cartera como en número de sucursales que en 2001 se quedaba limitado a 123. En 2009, la red de oficinas es de 244, distribuidas en 129 de los 153 municipios del país. La atención se dirige a 350,382 clientes (58% mujeres) y la cartera es de USD 246,081 millones de dólares (41% en manos de mujeres)<sup>8</sup>. El desarrollo de la cartera de crédito de estas instituciones se muestra en el gráfico 3.1.

**Gráfico 3.1**



Elaboración propia en base a datos publicados por ASOMIF

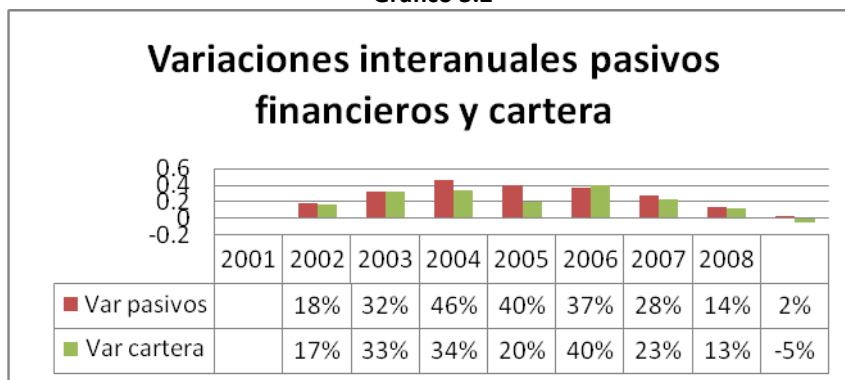
El desarrollo que se alcanzó entre 2001 y 2003, sobre una base de clientes amplia, permitió que la industria de microfinanzas de Nicaragua destacara en la región, y que algunas de las instituciones afiliadas a ASOMIF recibieran reconocimientos internacionales en 2003<sup>9</sup>.

Con la buena imagen lograda a raíz de estos reconocimientos, los fondos internacionales que financian a las microfinanzas, identificaron en Nicaragua un mercado promisorio, de riesgo y rentabilidad razonables. Los recursos para crédito empezaron a llegar a partir de 2004, en montos que representaron un desafío a la capacidad institucional para colocar nuevos créditos, por lo que las obligaciones de las organizaciones afiliadas a ASOMIF con estos acreedores crecieron incluso en proporciones mucho mayores que el crecimiento de la cartera (Gráfico 3.2).

<sup>8</sup> Página web de ASOMIF, Noviembre de 2009.

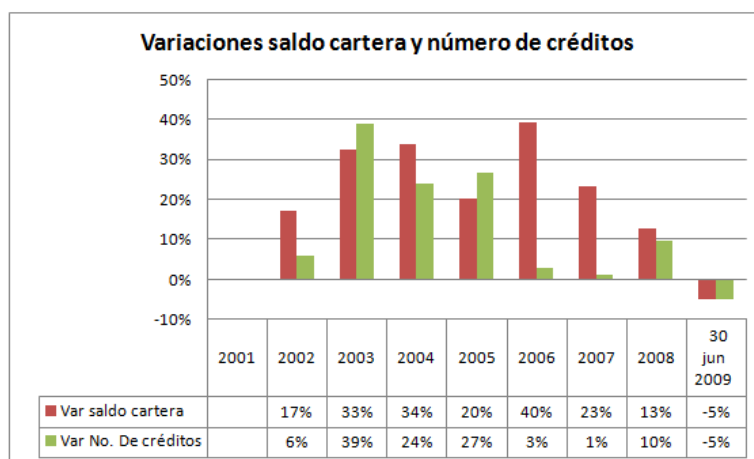
<sup>9</sup> Memoria ASOMIF del año 2003.

Gráfico 3.2



De la abundancia de recursos obtenidos en 2004 y 2005 cabía esperar que la cartera creciera en proporciones similares al número de créditos, pero estos últimos se mantuvieron relativamente estables a partir de 2006. En cambio, la cartera creció en proporciones mayores, hasta el año 2008, debido principalmente al crecimiento de los montos otorgados (Gráfico 3.3).

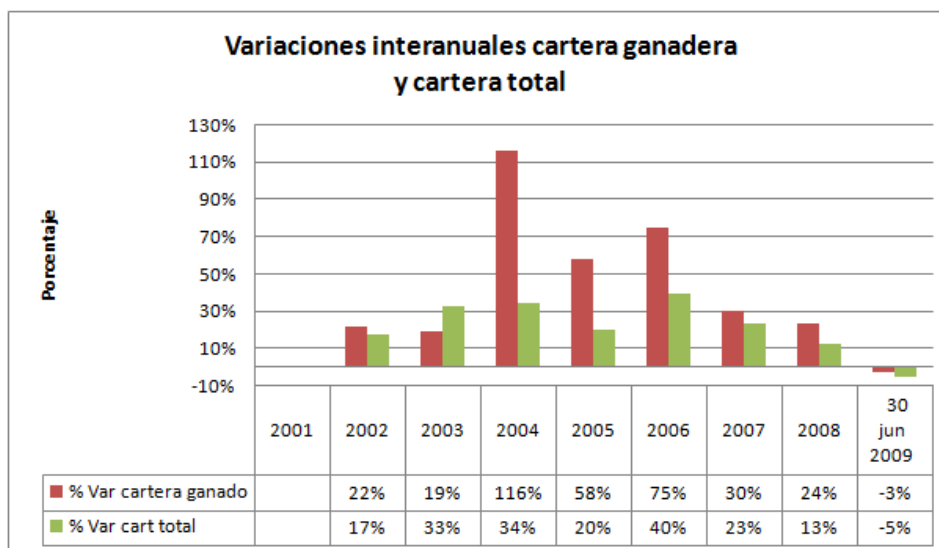
Gráfico 3.3



Elaboración propia en base a información publicada en página web de ASOMIF

El aumento en el monto de créditos otorgados se vinculó con clientes que se consideraban “graduados”, con un historial crediticio limpio. Con la oferta adicional de recursos, ellos incursionaron en actividades para las cuales no habían recibido crédito con anterioridad, o lo habían recibido en montos muy pequeños. A partir de 2004 fue, en particular, la actividad pecuaria la que estaba recibiendo recursos en mayores montos con respecto al resto de cartera (Gráfico 3.4). El incremento registrado en las carteras consolidadas se explica significativamente por la expansión de las colocaciones en el sector pecuario. En este, el saldo promedio de crédito pendiente oscilaba entre USD 1,400 y USD 1,650. La mayor representación de este rubro en la cartera local, significaba que el monto promedio de la cartera total se fue aumentando de cerca de USD 400 al inicio de la década, hasta más de USD 700 al final de la misma.

Gráfico 3.4



Elaboración propia en base a datos publicados por ASOMIF

Como consecuencia de la mayor frecuencia y del aumento de los montos otorgados a la actividad pecuaria, ésta incrementó su participación en la cartera total. La oferta de recursos al sector productivo rural es considerada positiva para la economía del país, y trajo un alivio al pequeño productor, que no estaba atendido por la banca comercial en esta actividad. Sin embargo, las microfinancieras no reguladas difícilmente estaban preparadas institucionalmente para evaluar este tipo de operaciones, pues los créditos se aprobaban utilizando como principal elemento el historial crediticio del cliente y no la rentabilidad y sostenibilidad de la operación.<sup>10</sup>

La actividad pecuaria fue la de mayor crecimiento dentro de la cartera total. A la vez, los plazos de la cartera se fueron trasladando a términos mayores a 18 meses (Gráfico 3.5). Entre 2004 y 2008, la participación relativa de préstamos con plazos mayores a 18 meses se incrementó en la mitad, es decir de 32 hasta 48 por ciento. Los créditos pecuarios fueron colocados con pago al vencimiento dado que eran otorgados principalmente para el engorde de ganado para la venta a mataderos. Los mismos tuvieron una supervisión escueta porque “se conocía al cliente y si el promotor de la microfinanciera hacía supervisión, no tenía tiempo de cumplir con las metas de colocaciones y de captación de nuevos clientes, y se debía cumplir con los indicadores de montos de cartera, y de número de clientes por promotor establecido por la institución, para que esta fuera mejor evaluada por las empresas calificadoras de riesgo”<sup>11</sup>

La competencia y la presión para colocar los fondos no solo contribuyeron a un crecimiento acelerado de las microfinanzas (rurales) en Nicaragua, pero también ha generado un fuerte sobreendeudamiento en determinados segmentos del mercado. La carrera competitiva para colocar fondos llevó las IMFs a sobre-financiar a los clientes<sup>12</sup> y también se perdió de vista la necesaria prudencia para poder ‘acaparar clientes’. Las consultas a la Central de Riesgos se quedaron muy por debajo de lo adecuado, porque aún sabiendo que un cliente tenía varios créditos no parecían existir

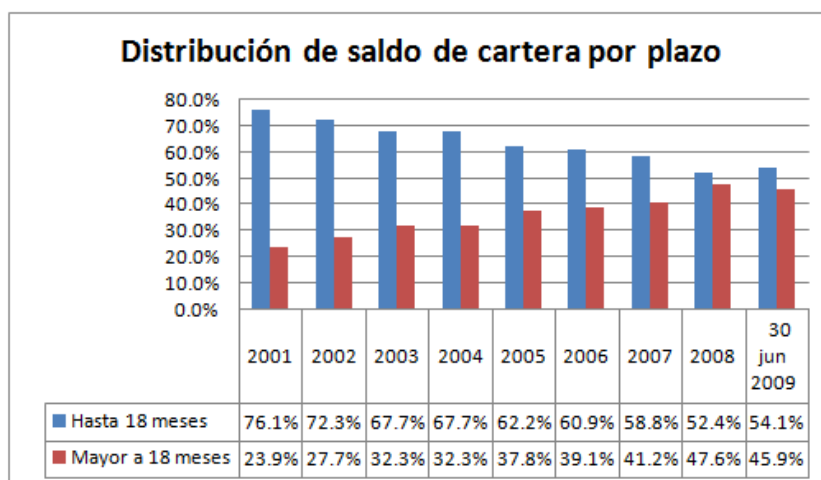
<sup>10</sup> Según gerentes de sucursales de microfinancieras no reguladas. Para apoyar en este aspecto el programa de la cooperación Suiza, Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos Ingresos (PROMIFIN-COSUDE) ha elaborado un modelo de evaluación de crédito agropecuario que aún no termina de ponerse en operación entre todas las instituciones.

<sup>11</sup> Según lo plasmado durante entrevistas con gerentes de sucursales y promotores de crédito.

<sup>12</sup> En la ganadería hasta un 100% de la capacidad de pago, cuando hace unos años la queja generalizada era que apenas financiaban un 30% de esta capacidad (Bastiaensen & Delmelle, 2007).

problemas de pago, y para algunas instancias aún en este caso no se esperaban muchos problemas, ya que las deudas fueron respaldadas con garantías reales.

Gráfico 3.5



Elaboración propia en base a información publicada por ASOMIF

Esta confianza en el sector pecuario estaba alimentada también, además del conocimiento del cliente, por la estabilidad de los precios del ganado en pie en los mataderos, que mostraron una tendencia a mejorar, y se comportaron estables a partir de mediados del año 2005.

El alza de precios en la carne a mediados del año 2008 y luego su retorno a precios históricos, provocó en el cliente de crédito pecuario, a partir de agosto de 2008, un rechazo a vender el ganado financiado por percibir que “estaba perdiendo al vender a esos precios”. Numerosos productores empezaron a retener la fuente de pago y dejar de pagar a la microfinanciera prestamista, con la esperanza que los precios mejoraran. Sin embargo, al aplicarse los intereses moratorios, se incrementaron sustancialmente sus adeudos, reduciendo aún más su capacidad de pago.

**Recuadro 1: Movimiento de Productores Agropecuarios, Comerciantes y Asalariados del Norte**

Para tratar de recuperar sus créditos las instituciones iniciaron gestiones legales, pero se encontraron con obstáculos tanto legales como de rechazo de los clientes en mora, que se aglutinaron en el denominado “Movimiento de Productores Agropecuarios, Comerciantes y Asalariados del Norte”, conocidos como el “*Movimiento de No Pago*”. Los que a partir del segundo semestre de 2008 iniciaron acciones violentas en contra de las microfinancieras, llegando a agredir físicamente al personal y las instalaciones y equipos móviles de estas instituciones, sin que, inicialmente estas encontraran apoyo de las autoridades para evitar estos ataques.

Entre las barreras legales encontradas, se presentaron algunos fallos previos de los tribunales de justicia, los cuales mandaron a anular demandas de pago, entre otras razones, “por ilegitimidad de personería, al no estar la institución inscrita como prestamista, al tenor del Artículo 1 de la Ley de Préstamos entre Particulares”<sup>13</sup>. Lo que ha sentado un mal precedente, y es ahora esgrimido por abogados que se oponen a las demandas de pago presentadas por las microfinancieras en los juzgados de la ciudad de Matagalpa.

En el caso del Movimiento de Productores, en 2009 lograron introducir a la Asamblea Nacional, varios

<sup>13</sup> Sentencia firme del Tribunal de Apelaciones de la Circunscripción Norte (Matagalpa) del 12 de abril de 2007 en demanda presentada por PRESTANIC mediante juicio ejecutivo corriente contra la cliente Olga López Rivera.



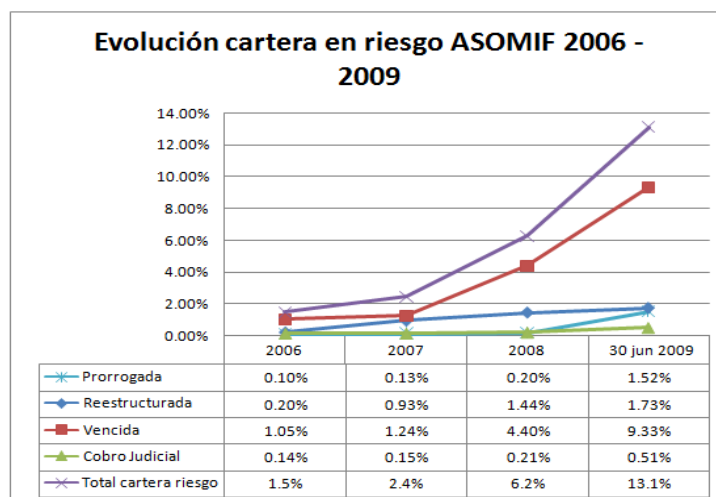
proyectos de ley para decretar una suspensión en los pagos de sus adeudos, los que fueron examinados en la Comisión de Economía, Producción y Presupuesto, que ha emitido un dictamen<sup>14</sup>, dirigido contra el sector en su totalidad, al establecer en su artículo 2 lo siguiente:

*“Todas las disposiciones contenidas en la presente ley y en particular las condiciones básicas y de garantía establecidas en la misma, serán aplicables exclusivamente a los clientes agropecuarios y comerciales cuyos créditos con las Microfinancieras se encuentren en mora al 30 de junio del año 2009, y a las instituciones Microfinancieras sean estas asociaciones sin fines de lucro o aquellas que al haberse constituido en institución bancaria, pasaron a ser reguladas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.”*

Los clientes de las microfinancieras aglutinados en el Movimiento, unos 17.000 según su dirigencia<sup>15</sup>, suspendieron sus pagos e indujeron a un buen número de clientes a crear un compás de espera. En febrero 2010 el Movimiento logró la adopción en la Asamblea Nacional de una Ley moratoria, con lo cual por el momento culminó la inseguridad para el sector financiero tanto regulado como no regulado. La nueva Ley ordena entre otras cosas suspender los embargos y juicios de los productores y comerciantes en mora al 30 de junio del 2009. También da un plazo de 120 días para que los morosos y las microfinancieras se sienten a revisar y reestructurar las millonarias deudas con una tasa de interés de un 16%. En total los diez mil morosos que integran el Movimiento de No Pago adeudan cerca de USD 35 millones.

El deterioro de la cartera de las microfinancieras se hizo manifiesto en los años 2007, 2008 y 2009. Aunque podría considerarse aún manejable, es alarmante que el total de la cartera en riesgo haya incrementado de 1.5% a diciembre de 2006 a 13.1% a junio de 2009, deteriorándose el equivalente a 8.8 veces, tal como se muestra en el gráfico 3.6. En similitud a la tendencia del gasto por incobrabilidad de crédito, era de esperar que los rendimientos, tanto sobre los activos como sobre el patrimonio, se deterioraran aún más al cierre del año 2009. El rendimiento sobre el patrimonio, arrojado sobre 2007 cerca del 27 por ciento, ya se había reducido en septiembre 2009 hasta un promedio, en rojo, del 6 por ciento.

Gráfico 3.6



Elaboración propia en base a datos publicados por ASOMIF

<sup>14</sup> Dictamen de “Ley para el establecimiento de condiciones básicas y de garantías para la renegociación de adeudos entre las instituciones microfinancieras y deudores en mora”, dictaminada por la Comisión de Justicia de la Asamblea Nacional Legislativa de Nicaragua en octubre de 2009.

<sup>15</sup> Entrevista (el 11 Noviembre 2009) con directivos nacionales del autodenominado Movimiento de Productores, Comerciantes y Asalariados del Norte (MPCAN), conocidos como el Movimiento de No Pago.

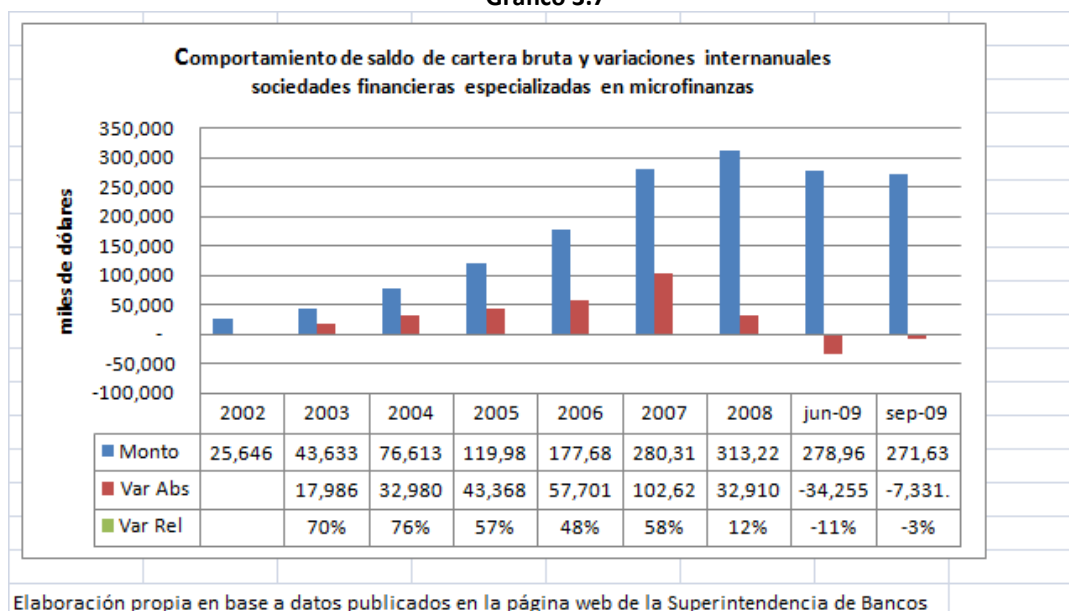
### **Instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia**

A lo largo de la década de los el sector de instituciones intermediarias reguladas noventa fue ganando importancia, bajo la supervisión y responsabilidad de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). La categoría se conforma actualmente tanto por bancos como también por instituciones constituidas a partir de una operación de microfinanzas no regulada. La primera transformación de una microfinanciera no regulada a una institución regulada ocurrió con la adquisición de la financiera INTERFIN por un grupo de organizaciones que hacía microfinanzas no reguladas, con la autorización de la Superintendencia de Bancos. Esta financiera ha evolucionado hasta lo que hoy es el Banco PROCREDIT.

A partir de 2003, luego que se percibiera que una Ley de Microfinanzas presentada en 2001 por ASOMIF no sería aprobada en el corto plazo, bajo influencia en contra entre otros del Banco Mundial, algunas microfinancieras no reguladas iniciaron gestiones individuales para constituir sociedades financieras reguladas. Su propósito era el de aprovechar dos elementos importantes: (i) la captación de recursos del público, a costos financieros menores que los costos de los créditos externos, y (ii) utilizar los privilegios bancarios en la gestión de recuperación de créditos. A partir de 2006 dos bancos comerciales iniciaron operaciones de microcrédito, aunque en 2009 cerraron el otorgamiento de créditos a clientes nuevos. Se inició una gestión más dirigida a la recuperación de cartera que a la colocación de nuevos créditos, incluyendo los de repetición a clientes con créditos anteriores cancelados.

El gráfico 3.7 muestra la evolución de la cartera bruta de dos sociedades financieras (FINDESA-BANEX y PROCREDIT) hasta diciembre de 2006, incluyendo a FAMA a partir de 2007. Resaltan los índices de crecimiento que se presentaron en los años 2004 hasta 2006, por encima del 50% anual en promedio, lo que fue desarrollado mediante la aplicación de políticas agresivas de penetración de mercado. Entre 2003 y 2008 se sextuplicó el volumen de carteras.

**Gráfico 3.7**



En el tercer trimestre del 2009, las tres instituciones reguladas llegaron a atender una clientela de 178.000 clientes, algo más de la mitad de la clientela atendida por las intermediarias afiliadas a ASOMIF. Sin embargo, su cartera conjunta ascendía a casi USD 272 millones (contra USD 230

millones para la consolidada de ASOMIF), lo cual permite inferir que el sector regulado manejaba carteras crediticias con un promedio cerca de USD 1,530, más del doble manejado del sector no regulado y más del ingreso promedio per cápita nacional.

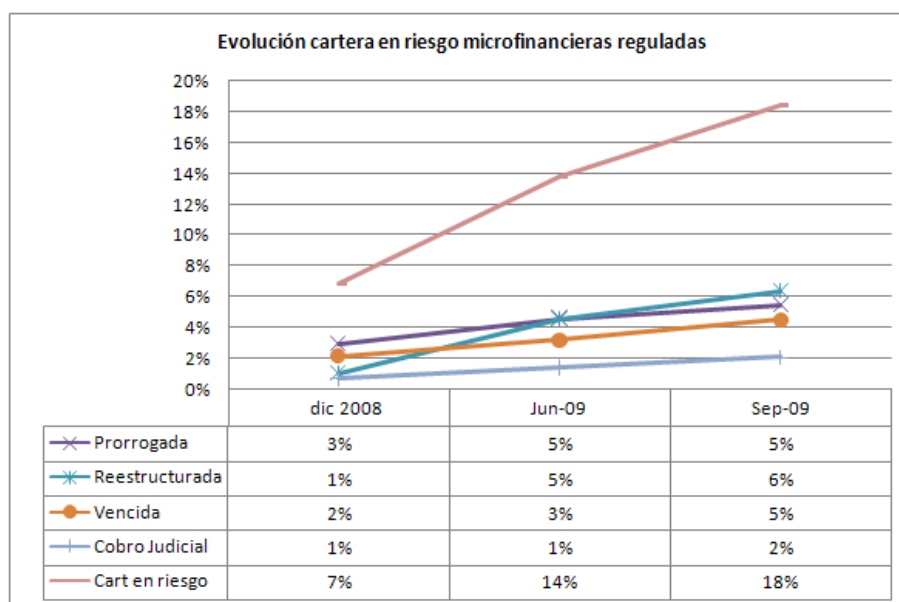
A la base del proceso del sector, el mecanismo de expansión de las carteras se reveló como descrito en términos “seudo militares”. Un gerente de sucursal de microfinanciera no regulada de un municipio al cual llegó PROCREDIT y BANEX, consultado al respecto manifestaba que:

*“La presencia de las microfinancieras reguladas llevó a las localidades del interior del país una verdadera guerra por la captación de clientes que comenzaba por la captación de personal de las microfinancieras no reguladas, los que luego se encargaban de captar a los clientes de las instituciones donde laboraban, mediante el financiamiento para consolidación de adeudos, otorgando mayores montos y plazos que la suma de los saldos de los clientes con otras instituciones”.*

Este tipo de estrategia debe ser considerada válida si el riesgo hubiera sido debidamente calculado. Empero, los nuevos actores en el mercado no introdujeron mejoras en la tecnología crediticia, sino que aplicaron los métodos tradicionales, en general con el mismo personal que ya estaba en la industria no regulada, lo que llevó a resultados similares que en las microfinancieras no reguladas.

De manera furtiva se fue incrementando a partir del 2007 la cartera en riesgo, considerada como la sumatoria de cartera prorrogada, vencida, reestructurada y en cobro judicial. A partir de diciembre de 2008 mantuvo una tendencia ascendente hasta el tercer trimestre de 2009. El efecto del deterioro de la cartera a partir de diciembre de 2008 se refleja en un registro mayor de gastos por incobrabilidad de cartera respecto a la cartera bruta. Donde en los años hasta el 2008 los gastos por incobrabilidad, expresados como porcentaje de esa cartera, se quedaron mayormente por debajo del cuatro por ciento.

**Gráfico 3.8**



Elaboración propia con datos publicados en página web de la SIBOIF

En el período hasta setiembre 2009, los mismos ya ascendieron a un 7.5 por ciento de la cartera bruta. Se ha notado un gasto por incobrables de aproximadamente 2.5 punto de por ciento por trimestre en ese año.

Un factor significativo en el deterioro ha sido la concentración del saldo de cartera en pocos clientes, lo que refleja la concentración de créditos en número de clientes y saldos, en el caso de Banex (Cuadro 3.1). Durante el año 2008, más del 50% de los créditos estaban concentrados en el sector comercial, representando por menos del 10% del número de créditos. En la primera mitad del 2009 se fue expandiendo aun más la participación de los créditos comerciales, hasta representar más de tres cuartos del volumen de la cartera al final del tercer trimestre. El riesgo de recuperación se ha incrementando a la par de la concentración de créditos en ese sector.<sup>16</sup>

**Cuadro 3.1: Distribución de la cartera de créditos en BANEX**

Distribución de número de créditos y saldo de cartera por actividad financiada

Actividad	30-jun-08		31-dic-08		30-jun-09		30-sep-09	
	% No. Créd	% Saldo cartera	% No. Créd	% Saldo cartera	% No. Créd	% Saldo cartera	% No. Créd	% Saldo cartera
Personales	34%	15%	26%	12%	23%	9%	20%	8%
Tarjeta de crédito	28%	4%	33%	4%	34%	3%	29%	3%
Comercial	4%	50%	8%	60%	33%	74%	40%	76%
Agrícola	2%	2%	2%	2%	3%	2%	3%	2%
Ganadera	3%	7%	3%	4%	3%	4%	4%	4%
Industrial	2%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	1%
Hipotecaria	1%	4%	1%	4%	2%	7%	2%	7%
Otros	26%	17%	25%	13%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia en base a cifras presentadas por la SIBOIF en su página web

El descenso se ha manifestado más acrecentado para las entidades reguladas que para las no reguladas. Sobre el año 2003 la rentabilidad sobre el patrimonio se registró a 55 por ciento, seguido por siete años durante los que se fue bajando la rentabilidad en cerca de diez puntos cada año. En setiembre 2009, la rentabilidad sobre el patrimonio de las entidades PROCREDIT y BANEX descendió hasta -22%, muy inferior al nivel registrado en el resto del sector bancario. La tendencia provocó una reacción por parte de la Superintendencia, a la que respondieron los socios inversionistas de ambos bancos.<sup>17</sup>

La crisis patrimonial continuó hasta en el primer trimestre 2010, cuando nuevamente Banex y FAMA bajaron en categoría por la calificadora Fitch.<sup>18</sup> El descenso de la mayoría de las intermediarias se hizo sentir en los niveles de gobernación y de gerencia. Algunas instituciones sufrieron cambios personales en el Consejo de Administración o, como Banex a finales del 2009, en la Dirección Ejecutiva.

<sup>16</sup> Las otras dos instituciones microfinancieras reguladas presentaban una distribución que puede considerarse normal, en proporciones similares de número de créditos con montos de cartera.

<sup>17</sup> Según noticia de prensa emitida por Banex al 1/12/09, la recapitalización del Banco asciende a USD 10 millones. Según artículos en la prensa nacional (Nuevo Diario, 1/12/09), la operación representa un monto mayor, de USD 15 millones. El desglose por fuente de financiamiento no fue comunicado. El banco ProCredit fue reportado como beneficiario de USD 6 millones de su empresa madre. ProCredit no fue incluido en el estudio de impacto reportado en este informe, aunque la contribución neerlandesa durante el proceso de establecimiento y regulación del banco había sido considerable. En la empresa holding madre ProCredit, la sociedad FMO y la Fundación Doen mantienen un interés conjunto de 22.6 % (€ 48 millones). Además, la Fundación Doen mantiene un interés directo en ProCredit Nicaragua que asciende a € 1.7 millón.

<sup>18</sup> Ver La Prensa en <http://www.laprensa.com.ni/2010/02/16/economia/16432>.

### Cooperativas de Ahorro y Crédito y de Servicios Múltiples

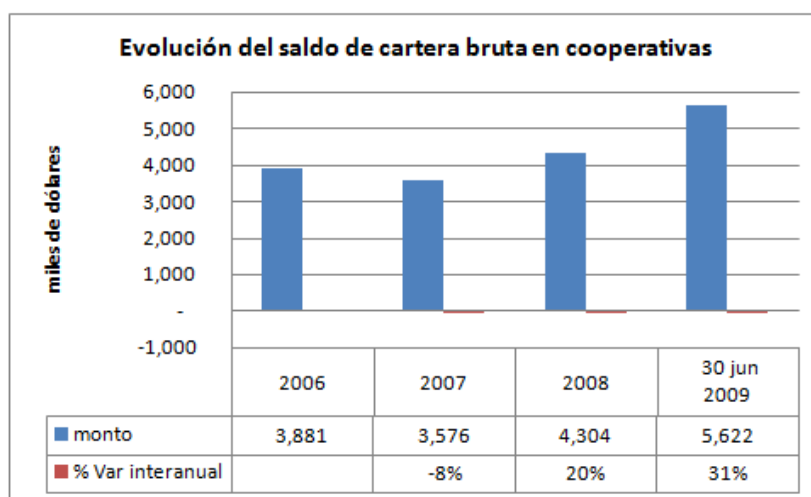
En Nicaragua existe un movimiento cooperativo que data desde la década de 1960, encontrándose algunas de ellas aún en operación. A octubre de 2009 existían 7,746 cooperativas inscritas en el registro del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP, entidad a cargo del registro, control y regulación del sector). De estas 3,306 se encuentran activas, lo que significa que han cumplido con los requisitos de documentación legal conforme la legislación vigente.

Igual que todas las cooperativas, en el INFOCOOP las cooperativas de ahorro y crédito, y también las de servicios múltiples que operan ahorros y créditos de sus asociados, solo reportan anualmente sus operaciones al INFOCOOP. Hasta la fecha no existe ninguna labor de supervisión hacia el sector, lo que genera un riesgo potencial de pérdida muy alto para los ahorrantes que, principalmente en el sector rural, confían sus ahorros líquidos a las cooperativas.

Aunque los principios cooperativos definen que las cooperativas operan solamente con sus socios, en enero de 2005 se puso en vigencia una ley cooperativa “Ley 499 – Ley General de Cooperativas”, que en su reglamento establece una categoría de “aspirantes”.<sup>19</sup> Como consecuencia, muchas cooperativas ahora tienen un alto número de “aspirantes” para poder ser sujetos de crédito, que en realidad ya lo son. Ellos consideran la cuota de membresía parte del costo del crédito. En cambio, en las cooperativas que actúan conforme sus principios, las operaciones de ahorro y crédito se operan solamente con sus miembros plenos.

Operando con este concepto de aspirantes, existen cooperativas que han alcanzado más de diez mil sujetos de crédito, pagando el costo de una disminución en el sentido de apropiación de la entidad de parte de los nuevos “aspirantes” que solicitan crédito. Entre ellas está la Cooperativa de Servicios Múltiples 20 de Abril, que reporta 13,768 depositantes.<sup>20</sup>

Gráfico 3.9



Elaboración propia en base a información recabada en las cooperativas

Para evaluar la tendencia del sector, se ha tomado una muestra de cinco cooperativas, que incluye tres cooperativas de ahorro y crédito y dos cooperativas de servicios múltiples (gráfico 3.9). La cartera bruta muestra un evolución positiva en 2008 y 2009, luego de un ligero descenso en 2007 (al 30/6). El incremento posterior se debe principalmente a la oferta de recursos de parte de proyectos

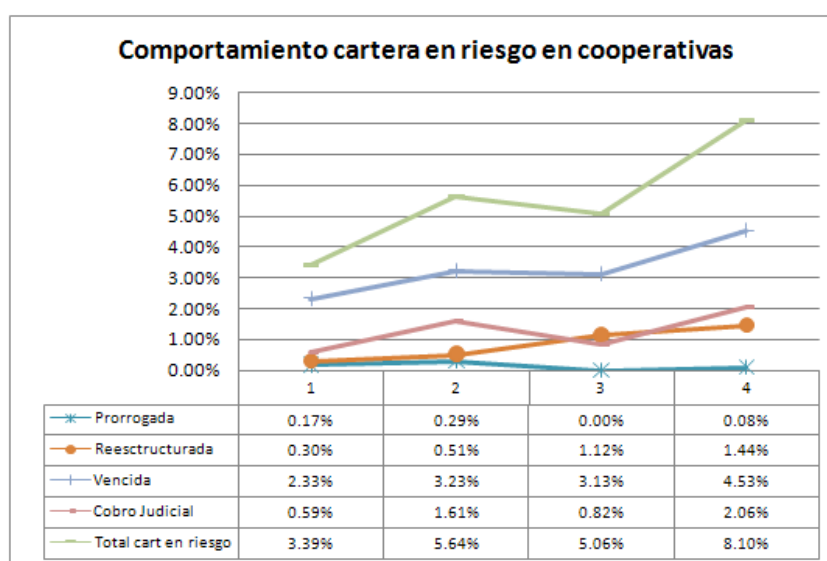
<sup>19</sup> Artículo 18 del Reglamento de la Ley 499, Ley General de Cooperativas, publicado en La Gaceta, Diario Oficial Número 55, del ocho de marzo de 2005.

<sup>20</sup> Según la gerencia de la Cooperativa 20 de Abril, cuenta con 14,493 cuentas y 10,270 clientes, todos personas naturales.

del Estado, que desde diferentes instituciones están haciendo llegar crédito y asistencia técnica al sector cooperativo.

Luego de una caída del monto de recursos externos en 2007, a partir del segundo semestre de ese año, empezaron a fluir recursos del estado, principalmente, de manera incremental en 2007 y 2008. Los más de USD 2 millones con los que creció la cartera crediticia se atribuyen, en gran parte, a los recursos externos. Los recursos de los socios (ahorros, aportes y dividendos capitalizados) crecieron en una medida mucho menor, y de hecho bajaron ligeramente el año 2009. No se excluye que el retiro de ahorros en algunas cooperativas sea producto del “Movimiento de No Pago” (Ver Recuadro 1), por el temor generado entre los ahorrantes que prefirieron retirar sus fondos para disminuir el riesgo. Los aportes de asociados, que son menos líquidos, no sufrieron retiros. Aunque las cooperativas han sido menos afectadas que las microfinancieras reguladas y no reguladas, su cartera en riesgo también se ha más que duplicado entre 2006 y 2009, de 3.4 a 8.1 por ciento.

Gráfico 3.10



Elaboración propia en base a datos recabados en las cooperativas

Se resume la evolución de las microfinanzas, en los tres segmentos, como sigue a continuación:

1. A partir del año 2004 hubo una sobreoferta de recursos para crédito al sector microfinanciero de Nicaragua. Las instituciones no reguladas, en su mayoría, no estaban preparadas para absorber este incremento de fondos, por lo que otorgaron créditos a los mismos clientes, aumentando el monto promedio de crédito desembolsado sustancialmente. Esta sobreoferta de fondos fue absorbida primeramente por la actividad pecuaria, la que presentó el mayor índice de crecimiento dentro de la cartera, llegando al 38% de la cartera total, estimulada por el alza de los precios al productor hasta julio de 2008. El crédito fue colocado a plazo mayor a 18 meses y con pago al vencimiento, por lo que la cartera se mantuvo nominalmente sana, en situación corriente, mientras no se llegó la fecha de pago.
2. La caída abrupta de precios de la carne en el mercado local a partir de agosto de 2008 indujo a falta de recuperación de cartera en las microfinancieras no reguladas, lo que contaminó la cartera de otras actividades, ante las expectativas de disposiciones legales que permitieran pagar con plazos, períodos de gracia y tasas de interés insostenibles para las microfinancieras.

3. A junio de 2009, las microfinancieras de Nicaragua han iniciado una etapa de dirigir un alto porcentaje de sus recuperaciones solamente a pagar a sus acreedores, y ante la falta de inyección de recursos no se hicieron nuevas colocaciones, por lo que el saldo de cartera se fue reduciendo. A la vez incrementa el riesgo de cartera, ya que el cliente al percibir que no recibirá un nuevo desembolso, prefiere incurrir en mora, con el concepto que es más costoso perder capital de trabajo que pagar los intereses moratorios y cargos de cobranza.
4. La poca recuperación de cartera está llevando a una potencial falta de cumplimiento de pago de las microfinancieras a sus acreedores en el año 2010. Por su parte, a finales del 2009 PROCREDIT y BANEX hicieron un aporte de capital fresco de casi USD 3 millones y USD 10 millones, respectivamente, el último recibiendo apoyo directo de socios inversionistas neerlandeses. Los índices de rendimiento en general reflejan un acumulado negativo de -22% a septiembre de 2009 para las microfinancieras reguladas, comparado con un -6% que reflejan las cifras de las microfinancieras no reguladas.
5. La conversión de institución regulada a financiera regulada no implicó cambios fuertes en la tecnología crediticia que llevaran a resultados distintos a los de las instituciones no reguladas, ya que estos fueron similares. La crisis del 2009 presentó mayor riesgo al considerar que las reguladas operan con recursos del público, lo que las hace más sensibles a medidas correctivas de parte de la autoridad reguladora.
6. El sector cooperativo no ha estado exento a la crisis que se ha presentado en el sector microfinanciero en Nicaragua a partir de 2008. Sin embargo, su afectación ha sido menor en términos relativos, y con respecto a los sectores de instituciones microfinancieras reguladas y no reguladas. El sector ha visto mejorar su flujo de recursos externos en los últimos dos años, lo que ha permitido crecer en cartera y mejorar la rentabilidad de las organizaciones.
7. Por otra parte, existe un riesgo para los ahorrantes del sector cooperativo, ya que no existe ninguna entidad que regule las operaciones de este sector, y las cooperativas no tienen prevista ninguna medida contingente en caso de un retiro de ahorros de parte de sus asociados, cuando dichos ahorros no están garantizando créditos, ante el riesgo de no recuperación de la cartera.

## 4. LA COOPERACIÓN NEERLANDESA

### 4.1 Antecedentes

Desde mediados de los años noventa, los lineamientos de la cooperación de los Países Bajos se han dirigido a la creación de una infraestructura adecuada, tomando en consideración las posibilidades y limitaciones existentes en un país receptor (DGIS, 1994). Globalmente dos grupos destinatarios se distinguieron en el marco de la política de desarrollo, en primer lugar las empresarias y los empresarios de la micro y pequeña empresa, y el campesinado que operan a pequeña escala. En segundo lugar, son miembros de grupos que comparten el riesgo financiero a través del acceso a facilidades de ahorro y crédito, con el deseo de disminuir su dependencia o marginación a través de esfuerzos colectivos.

Más allá de lineamientos genéricos con respecto a la población objetivo y los instrumentos principales a utilizar en el marco general –transferencia de conocimientos y de tecnología, fondos revolventes, fondos de garantía, capital semilla y fortalecimiento de instituciones, preferiblemente existentes– la cooperación del gobierno neerlandés no ha aportado elementos mayores en la visión sobre el sector de microfinanzas. En particular, quedó corto en aspectos de instituciones microfinancieras especializadas, de opciones alternativas al desarrollo del sector financiero formal y de la responsabilidad del Estado en cuanto al entorno facilitador en términos de información, asesoría e intervención, para la maduración del sector (Nusselder, 2001). En la práctica, la cooperación en Nicaragua tuvo un carácter pionero con el lanzamiento del Programa PAMIC, cuya inversión ascendió a USD 6.7 millones entre 1991 y 2001, con un financiamiento a través de intermediarias recién creadas. Ellas recibieron –pensando primero como donación, que luego resultó reembolsable– un máximo de USD 1 millón por intermediaria.

Las intervenciones se condujeron, desde el final de los años noventa, en un marco cada vez más convencional. El PAMIC se convirtió en el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), con una contribución periódicamente acordada con el gobierno nicaragüense. La cooperación neerlandesa se limitó, en microfinanzas, a iniciativas puntuales (apoyo a ASOMIF y programas de desarrollo regional) y su papel sectorial se fue trasladando a otras instancias de la cooperación internacional. Entre ellas destaca la Agencia Suiza para el Desarrollo a la Cooperación (COSUDE) que con el Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos Ingresos (PROMIFIN) a partir de 1999 apuntó a mejorar las capacidades de las entidades microfinancieras en el país. En la siguiente década, PROMIFIN-COSUDE llegó a atender unas cuarenta intermediarias reguladas y no reguladas.

Otros actores bilaterales incluyeron agencias cooperantes de Suecia (FONDEAGRO), Dinamarca (PASA II), Alemania (KfW, orientado al lanzamiento del Banco ProCredit), Canadá (ACDI, apoyando FINDESA antes del Banex) y WOCCU con un programa sectorial de apoyo al sector de cooperativas de ahorro y crédito. Del mismo modo, los organismos multilaterales acentuaron su presencia en el sector. Hacia finales de los noventa, el PNUD articuló un programa de monitoreo de las intermediarias que operaban con fondos neerlandeses (Proyecto PAMIC-PNUD que declaró reembolsables los mismos, a favor del posterior INPYME). A partir del 1999, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha una media docena de proyectos para microempresas, a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), cuyo volumen total (USD 5 millones) en tres años casi igualó la contribución neerlandesa de una década.

Los programas de la Comisión Europea y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), con fondos de crédito rural, tuvieron una amplia cobertura en el sur, centro y norte del país. Cuando se fueron finalizando alrededor del 2004, había incursionado el Banco Centroamericano de Integración Económica, con programas financiados por varios fondos de crédito y asesoría (entre



otros el Reino de España en PME-BCIE), dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa. El BCIE iría aumentando su participación en el sector microfinanciero hasta más de USD 33 millones a finales del 2009. Al conjunto de los organismos cooperantes bilaterales y multilaterales, se fueron agregando los fondos de crédito de organizaciones no gubernamentales norteamericanas y europeas, en particular los de Canadá, Suiza, Austria, Bélgica, España, Dinamarca y Holanda.

La participación de los organismos cooperantes, si bien había aumentado significativamente en el período hasta 2004, se quedó modesta en comparación con los volúmenes financiados por inversionistas privados. En el transcurso de la década, los fondos de inversión europeos colocaron recursos que en menos de cinco años hicieron parecer que los impulsos brindados por la cooperación fueran minúsculos. A finales del 2009, los ocho acreedores más grandes eran Blue Orchard (Suiza, USD 46 millones), KfW (Alemania, en parte con FNI, total USD 37 millones), ProCredit Holding (Alemania, USD 28 millones), responsAbility (Suiza, USD 15 millones), Triodos Bank (Holanda, USD 14 millones), FMO (Holanda, USD 13 millones), Symbiotics (Suiza, USD 14 millones) y Oikocredit (Holanda, USD 9 millones).

Cabe la atención que el financiamiento de ocho acreedores, sumando USD 177 millones con origen de tres países, representaba cerca de una tercera parte del total de activos en las carteras microfinancieras.

La inyección inicial del Programa PAMIC, canalizado al inicio de los años noventa al sector de microempresas, se fue multiplicando por dos fases consecutivas: primero la réplica de los organismos cooperantes y luego la canalización masiva de recursos de inversionistas privados. Las fuentes externas tuvieron en común que el ambiente era propicio para sus colocaciones, en vista de más de veinte intermediarias afiliadas a ASOMIF y al menos tres instituciones interesadas a hacerse regular de acuerdo al régimen bancario existente. De cierta manera era un proceso de “destrucción creativa”, no en el sentido de que se fue consolidando el sector según criterios de mayor eficacia (Von Stauffenberg et al., 1998), sino que los acreedores externos se fueron imponiendo cuantitativamente sobre agencias cooperantes, entre las que la cooperación neerlandesa oficial ya se había limitado a un rol marginal. Síntoma de ello fue el mecanismo de coordinación de las agencias – en el Grupo CIPYME (Coordinación Internacional para el Sector de la Pequeña y Micro-Empresa, operando con la activa participación neerlandesa hasta 2002 – que se desactivó por falta de continuidad y seguimiento de sus miembros.

#### **4.1 Diversidad de modalidad y enfoque**

El apoyo de los Países Bajos, financiado con recursos públicos, ha sido estimado por el orden de USD 19.0 millones sobre el período 2004-2008 (Cuadro 4.1). La parte relacionada con donaciones solo representa un monto aproximado de USD 3.3 millones. El financiamiento se realizó principalmente a través de tres mecanismos:

A. Gran parte de los recursos públicos, alrededor de USD 7.1 millones (37 %), ha sido financiados por la Sociedad de Financiamiento para Países en Desarrollo (FMO).<sup>21</sup> El monto ha sido desembolsado según mecanismos del Fondo Massif (dirigido a microempresas y a la vivienda), a través de los bancos Banex y Bancentro. El financiamiento se realiza en forma de préstamos colocados en el sector (peri) urbano.

---

<sup>21</sup> La sociedad FMO ha también comprometido recursos propios con dos instituciones reguladas (Bancentro, USD 26.1 millones y Banex, USD 11.8 millones) a través de contratos de préstamo y participaciones en el capital social. Del mismo modo, otras fuentes de financiamiento quedaron fuera del análisis (entre otros Oikocredit, Triodos y la Fundación Doen), principalmente por motivo del origen privado de sus recursos.

B. Por un total consolidado de USD 10.9 millones (57 %), la cooperación se llevó a cabo a través de agencias cofinanciadoras neerlandesas, en lo que se percata también una parte financiada mediante préstamos.

**Cuadro 4.1. Distribución de recursos de la cooperación neerlandesa (2004 – 2008, USD)**

	A.		B. Agencias Cofinanciadoras				C.	Total
	FMO	HIVOS	Oxfam-Novib	Cordaid	ICCO	SNV	Embajada Real	
Bancentro	1.015.000			722.898				1.737.898
Banex	6.090.000	1.208.191						7.298.191
FAMA		502.425						502.425
ASOMIF		449.500				16.182		465.682
FDL		1.286.138		1.387.560				2.673.699
J. Nieborowski		880.150						880.150
PRODESA		430.650						430.650
FUNDENUSE			1.087.500					1.087.500
FUNDESER			953.550					953.550
PROMUJER			777.197					777.197
FODEM		102.950						102.950
ADIM			217.500		29.000			246.500
Pana Pana					300.572			300.572
CECOCAFEN		515.484						515.484
FNI							1.000.000	1.000.000
<b>Total</b>	<b>7.105.000</b>	<b>5.375.488</b>	<b>3.035.748</b>	<b>2.110.458</b>	<b>329.572</b>	<b>16.182</b>	<b>1.000.000</b>	<b>18.972.447</b>

Fuente: Inventario Ministerio Asuntos Exteriores (IOB)

Entre las agencias cofinanciadoras neerlandesas predomina el papel de HIVOS, con un monto de USD 5.4 millones representando casi la mitad de la categoría B. Manteniéndose en equilibrio los impulsos dados a instituciones reguladas y no reguladas, el apoyo ha estado dirigido al crecimiento de carteras de crédito colocadas particularmente en el sector rural. El apoyo no reembolsable se centró en la promoción de prácticas amigables a clientes a nivel de la dirección y administración de la intermediaria (Gestión de Desempeño Social), como también el medio ambiente y el tema de género. De gran importancia se considera, además, el apoyo a la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), puesto que las organizaciones afiliadas son consideradas como beneficiarias directas de este apoyo institucional. Con ASOMIF contribuyó también, a través de una asesoría puntual, el Servicio Neerlandés de Desarrollo (SNV).

De menor envergadura ha sido la cooperación brindada por Oxfam-Novib (USD 3.0 millones) y Cordaid (USD 2.1 millones). Ambas organizaciones anunciaron la intención de retirarse de Nicaragua. Oxfam-Novib concentra su apoyo a unas cuatro instituciones no reguladas, atendidas a través de su entidad financiera Triple Jump. Oxfam-Novib prefiere, aunque no de manera exclusiva, cooperar con organizaciones que a más largo plazo pretendan regularse. En cuanto a cobertura, prioriza la atención que se extienda a la clientela femenina, también a través de programas que no se limiten a un solo país, tal como el Programa Women. Cordaid espera que sus contrapartes sean instituciones reguladas (Bancentro e indirectamente una media docena de cooperativas de servicios múltiples o de ahorro y crédito) o que sean intermediarias con el objetivo de regularse en el mediano plazo (FDL).

La agencia ICCO se presenta en el área en microfinanzas como un actor más modesto (casi USD 300,000), por medio de un apoyo sin presión a las contrapartes hacia la regulación. Las prioridades se dirigen al financiamiento rural y a actividades emprendedoras de mujeres. En función de estos objetivos las contrapartes han sido seleccionadas y acompañadas hasta la fecha. No se ha ejercido ninguna presión particular para que éstas entren en el sector regulado.

C. El apoyo de la Embajada ha tomado forma en un programa acordado con la institución de segundo piso: Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI), que asumió la ejecución de un programa de desarrollo a nivel de los mecanismos de supervisión y de la cobertura del sector financiero regulado, en particular entre cooperativas. Para este programa se ha destinado USD 1 millón.<sup>22</sup>

El apoyo de las agencias cooperantes neerlandesas se dirigió a quince organizaciones (Cuadro 1). De manera indirecta se beneficiaron otras ochenta organizaciones, de las cuales diez lo hicieron a través de la intermediación de recursos reembolsables. Aproximadamente 15,000 clientes han sido usuarios de los recursos de crédito. Más del 50% de los recursos fueron destinados a instituciones reguladas, mientras que las organizaciones miembro de ASOMIF –como también el gremio mismo– recibieron cerca del 40%. En la evaluación se ha aplicado la distinción entre el nivel y la modalidad del apoyo brindado (tratado en esta sección) y por el otro lado la influencia que ha tenido en el desarrollo del sector.

Entre las organizaciones se presentan diferencias notables, no solo en los objetivos y las condiciones del apoyo, sino también en las modalidades prácticas de la implementación. Una primera diferencia se relaciona con las condiciones y la forma de financiamiento. HIVOS y Oxfam-Novib financian proyectos tanto con recursos reembolsables y como también proyectos con recursos donados. Al respecto suscribieron contratos de préstamo por medio de sus respectivas organizaciones financieras aliadas. El apoyo institucional es visto como complemento de apoyo financiero a los préstamos otorgados a las contrapartes.

También Cordaid se sirve de este mecanismo, aunque no lo hace con una entidad financiera basada en los Países Bajos. En el caso de Nicaragua, Cordaid ha optado por la modalidad del fideicomiso, que permite el traslado de fondos a un banco administrador (Bancentro) que, desde el segundo piso, canaliza los recursos por medio de cooperativas intermediarias a los usuarios finales. En la modalidad del fideicomiso la estrategia de salida no está definida de antemano. El apoyo institucional de Cordaid a las cooperativas concluyó en la primera mitad de la década.

La agencia ICCO considera su cooperación como apoyo al fortalecimiento de la institución, incluyendo el traslado de recursos de crédito que siguen rotando en la cartera de crédito de la entidad contraparte al terminarse el apoyo. Además, ICCO se sirve del instrumento de fondos de garantía, para que las organizaciones contraparte puedan asumir un riesgo crediticio mayor del que hubieran hecho solo con fondos propios. FMO mantiene una relación exclusivamente financiera con sus contrapartes, hasta la fecha sin prestación de servicios en forma pactada para el desarrollo institucional de las mismas.

Una segunda diferencia entre las organizaciones neerlandesas se observa en los objetivos de la cooperación. Al respecto se percibe un contraste entre las políticas de una “*evolución ascendente*” y de una “*evolución lateral*” en los lineamientos (Ver Recuadro 2). Entre las organizaciones neerlandesas, sobre todo la sociedad FMO, se aplica la visión ascendente, siguiendo los niveles representativos del Ministerio de Asuntos Exteriores, incluyendo la Embajada Real en Managua. En este sentido se conforma a los lineamientos emitidos por la mayoría de los organismos multilaterales y los programas. La política de Cordaid y de HIVOS, definida en conjunto con el Banco Triodos (en el marco de su Fondo cogestionado), contiene elementos de ambos enfoques. En cambio, las agencias Oxfam-Novib/Triple Jump e ICCO han definido sus políticas de acuerdo a las

---

<sup>22</sup> La transferencia por la Embajada de un fondo de crédito (más de USD 4 millones) al Gobierno de Nicaragua, en el marco del apoyo a la micro- y pequeña empresa (Programa PAMIC-INPYME) queda fuera del apoyo en referencia, por haberse realizado antes del 2004.

prioridades del enfoque lateral. ICCO pretende atender nichos del mercado que las grandes intermediarias microfinancieras no pueden alcanzar.

### **Recuadro 2: Enfoques de evolución “ascendente” y “lateral” del sector de microfinanzas**

Nicaragua ofrece un panorama donde, desde los años noventa, se está llevando a cabo el debate sobre el rumbo que deben seguir las microfinancieras y los servicios financieros que pueden ofrecer a sus clientes. Un momento clave fue en 1997, cuando la Superintendencia de Bancos y de otras Instituciones Financieras (SIBOIF), le dio la instrucción al Fondo de Desarrollo Local (FDL), para que devolviera un volumen en ahorros de USD 200,000 a sus clientes en comunidades rurales, por motivo de que se trataba de una captación de ahorros fuera de la ley. En los posteriores años, las microfinancieras no lograron modificar el marco legal de tal forma que con el servicio de crédito, paulatinamente pudieran ir ofreciendo el servicio de ahorro a sus clientes (pobres) en los lugares (remotos) donde tales servicios hubieron sido pertinentes.

La rigidez del marco legal refleja que en Nicaragua ha predominado el enfoque ascendente de las microfinanzas. En esta visión solo instituciones de mayor escala, con operaciones a nivel nacional –y en la práctica con su casa matriz en la capital, y con un capital mínimo inicial, en Nicaragua, no menor a C\$ 233 millones (USD 11.3 millones)– pueden ejercer la intermediación financiera. Los partidarios de esta visión suelen plantear que (a) la supervisión a nivel nacional contribuye a la solvencia de la intermediaria financiera *sin que* (b) el status de intermediaria regulada incida en el perfil de pobreza del cliente atendido. Los costos de regulación traen como consecuencia que solo las organizaciones que operan a una escala mayor –con mayor nivel de costos– puedan acceder a fondos externos.<sup>23</sup>

En cambio, el enfoque de la “evolución lateral” prioriza que las políticas se dirijan a la reforma del sector financiero entre estratos más pobres de la población atendida con miras (i) a la intermediación más allá de la colocación de crédito, incluyendo la movilización de ahorros, (ii) a la diversificación del apoyo brindado en combinación con la apoyo en otros rubros, denominados cadenas de valor con potencial de crecimiento, y (iii) a la creación de mecanismos para la rendición de cuentas, hacia partícipes dentro de la institución a nivel de base en vez de ante las agencias supervisoras externas. Para ello se toman en consideración los siguientes objetivos:

- Fomento de la actitud de ahorro entre el grupo meta de los servicios brindados;
- Incidencia en un cambio del patrón de producción en los sistemas productivos;
- Desenvolvimiento institucional equilibrado de la intermediaria.

La distinción entre los enfoques se relaciona hasta cierto punto con el debate, resumido en Valenzuela (2008) y Engels (2009), entre los campos del “institucionalismo” y del “bienestarismo”. Los partidarios del primero enfatizan la sostenibilidad en el sentido de que las intermediarias deben ser capaces de cubrir sus costos operativos y financieros con los ingresos que generen. Ellos enfatizan la amplitud (o *escala*) más que la profundidad (o *extensión*) de las operaciones. En cambio, los “bienestaristas” acentúan el papel de las microfinanzas para el alivio de la pobreza, evaluando el desempeño y el valor agregado no tanto en términos financieros sino en función de los cambios producidos en las condiciones de vida de los clientes.

Por otro lado, la distinción entre los enfoques “ascendente” y “lateral” incluye el papel que juegan los ahorros: en el primero, los ahorros se movilizan dentro de un marco regulatorio existente e inmovible. Los partidarios del enfoque lateral proponen que las microfinanzas tienden a madurar más si el entorno legal les facilita a las intermediarias orientar el servicio de ahorro entre sus clientes pobres, en particular en el medio rural donde el sector regulado no se encuentra presente. El enfoque lateral no es primariamente el “impacto” producido por las microfinanzas entre los estratos pobres, sino el principio que microfinanzas, en sus buenas prácticas orientadas a los pobres, no pueden excluir el servicio de ahorro. Por ello, un marco regulador debería de poderse ajustarse a las buenas prácticas, tales como las de FDL en 1997, y no al revés.

<sup>23</sup> Los costos de la supervisión, a cargo de la institución regulada, se estiman genéricamente al 0.1 por ciento del total de los activos. Si bien el banco puede obtener beneficios por aumentar su escala de operación, por lo general estos se neutralizan por el mayor nivel de costos, incurridos en particular en el nivel de la dirección. Diferencias en remuneración entre los encargados ejecutivos de instituciones de microfinanzas, pueden exceder el nivel de 40 a 1.

Una tercera área se vincula con la diversidad de las relaciones de acompañamiento entre las organizaciones cooperantes, establecidas en los Países Bajos y sus contrapartes nicaragüenses. En la región centroamericana, HIVOS e ICCO operan con oficinas propias que constituyen un eslabón entre la contraparte y su oficina principal. Estas oficinas operan con relativa autonomía. Oxfam-Novib/Triple Jump ha estado llevando sus labores a partir de una oficina regional (ahora suspendida), a lo que se agrega el acompañamiento desde los Países Bajos. Cordaid, por su parte solo con dos contrapartes en el país, se limita a un acompañamiento brindado desde los Países Bajos, donde reclutó recursos profesionales que tienen su origen en Latinoamérica. La Embajada por su parte, para la supervisión de proyectos, se apoya en experiencia profesional encontrada en la región. Solo la sociedad FMO realiza el acompañamiento enteramente a distancia, aunque para evaluaciones externas procede a contratar a profesionales de habla castellana.

Durante el período cubierto por la evaluación, Banex recibió casi el 39 por ciento de los recursos públicos de la cooperación neerlandesa, incluyendo los aportes de FMO (€ 12.4 millones) y del Fondo HIVOS-Triodos (al menos € 800,000) en la forma de participaciones (€ 8.2 millones), préstamos (€ 4.2 millones) y transferencias no reembolsables (€ 800,000). Sin la nueva inyección de capital, Banex hubiera enfrentado una situación crítica, lo cual no significa que sus problemas hayan sido superados.

#### **4.2 Efectos de la cooperación neerlandesa con fondos reembolsables**

La cooperación neerlandesa destinó su apoyo, según una distinción entre los niveles meso y micro del sector a un número sustancial de instituciones activas. A nivel meso se reflejan los cambios de la visión en los programas desde la Embajada. El apoyo a nivel meso desde las agencias se ha limitado al aporte de HIVOS para fomentar la atención a los temas género y medio ambiente en las IMF asociadas a ASOMIF. A nivel micro, se trabaja en cuatro segmentos del mercado financiero, tanto con IMF incipientes, IMF medianas y grandes consolidadas (ASOMIF), como son IMF-reguladas y bancos comerciales privados. Se observa una clara ‘división del trabajo’, dado que el FMO se concentra exclusivamente y con ‘tasas de mercado moderadas’ (tasa LIBOR<sup>24</sup> más 4,5%) y grandes montos en los dos últimos segmentos, mientras que las agencias se dirigen más claramente hacia las IMF no reguladas.

Los fondos no reembolsables solo representan un 17 por ciento del total de la inversión bruta de las agencias. La parte mayor del 83 por ciento fue enfocada en préstamos reembolsables contratados a ‘tasas de mercado relativamente altas’ (9%) y plazos relativamente cortos (1,5 á máximo 3 años). De acuerdo a los lineamientos vigentes, las IMF medianas y grandes no reguladas pagan tasas de interés de varios puntos arriba que las tasas que pagan las IMF reguladas. A raíz de la menor escala de la mayoría de las intermediarias no reguladas, las tasas más altas contribuyen a encarecer los créditos para los usuarios finales. Sobre el período 2004-2008, las IMF no reguladas en general pagaron alrededor 9% de tasa anual y con la crisis esto se elevó a alrededor 11%. En cambio, el préstamo del FMO al Banex menciona la tasa LIBOR más un 4.5%, lo cual resultaba en una tasa pagadera entre 5.9 y 10.5 %. En promedio, las intermediarias reguladas tuvieron una ventaja de unos tres puntos porcentuales, el reflejo de los incentivos creados para que las IMF se regularan.

Sin embargo, esta política parece haber respondido a una práctica más generalizada en los lineamientos de la tendencia internacional, sin estudiar en el contexto adverso nacional. El empuje hacia la regulación no estaba conscientemente acompañado desde las instituciones multilaterales especializadas en el tema. Prevalció una clara separación entre las acciones en las “Ligas Mayores”

---

<sup>24</sup> London Interbank Offered Rates (LIBOR) 12 meses es la tasa que entre 2004 y 2008 ha variado entre 1.34 y 5.76 por ciento.

de las instituciones reguladas (terreno de las multilaterales y de actores públicos-privados como FMO) y las “Ligas Menores” de ASOMIF y otros (terreno de las agencias e inversionistas sociales y privados). En la “Liga Mayor” y siguiendo a ProCredit, fue BANEX como financiera regularizada la que logró beneficiarse mayormente de los aportes del FMO y de una contribución más limitada de HIVOS-Triodos<sup>25</sup>. Además de los préstamos, BANEX se benefició también con un aporte a su capital y de un decidido apoyo de la FMO en cuanto a su calidad de gobernanza, su solidez y su impacto social, en una palabra como ‘modelo para todo el sector’.

Tal como lo plantean Abrams y Stauffenberg (2007), una pregunta es hasta dónde estas amplias inversiones semi-públicas siguen siendo pertinentes para fomentar el sector regulado, dada la presencia de amplios fondos de inversión privados-comerciales en búsqueda de buenas oportunidades de inversión en el sector.

Al respecto, no se ha dado una coordinación de los diversos apoyos de los diferentes actores neerlandeses e internacionales. FMO trabaja con un sector específico de bancos e IMF reguladas, mientras que las agencias se enfocan más en las IMF no reguladas. Solo se coordinan con el fin de evitar duplicaciones en las donaciones, según acuerdo vigente en los Países Bajos. Sin embargo, los acreedores sí compitieron entre ellos para poder colocar préstamos en las IMF. Aunque a nivel de MicroNed normalmente se crea una plataforma de coordinación cuando existen más de tres agencias trabajando en un mismo país, esto no se hizo en Nicaragua. Ello se debe en parte a la dificultad práctica de coordinarse con la presencia de las oficinas de HIVOS en Costa Rica, la de ICCO en Nicaragua y las otras agencias neerlandesas.

En las siguientes secciones, las intermediarias nicaragüenses entran en la investigación bajo diferentes ángulos que son: el desempeño financiero (Cap. 5), el desenvolvimiento institucional y las consultas con clientes a través de grupos focales (Cap. 6), el impacto a nivel de micro-empresas (Cap. 7) y el impacto a nivel de hogares (Cap. 8). Fuera del aspecto del desempeño financiero del estudio, en las demás dimensiones solo fueron cubiertas un número limitado de instituciones, debido a los criterios relevantes que siguen a continuación:

- a. Haber recibido apoyo directo o indirecto de la cooperación neerlandesa.
- b. Distribución representativa de contrapartes entre las agencias cofinancadoras neerlandesas.
- c. Cobertura geográfica representativa, del punto de vista regional como también de los sectores urbano y rural del país.
- d. Disposición por parte de las instituciones del para cooperar con la investigación en una o varias dimensiones.

La selección de entidades en referencia resultó en el Cuadro 4.2 abajo. Algunas intermediarias mayores, tales como FNI y Bancentro, no fueron investigadas en vista de su función a nivel de segundo piso. Otras entidades, a pesar de no haber recibido apoyo directo (CEPRODEL y Coop. 20 de Abril), sí fueron incorporadas en uno o varios aspectos, por su afiliación al gremio ASOMIF. Sin embargo, la cúpula en sí no fue objeto de la evaluación en vista del énfasis de la evaluación en los aspectos de impacto generado entre usuarios finales y el desempeño de las intermediarias que atienden a los mismos.

Tampoco fueron investigados los fondos de la cooperación neerlandesa, canalizados a través del estado nicaragüense al sector de micro-empresas (por ejemplo, los de PAMIC-INPYME) o los de carácter reembolsable que fueron canalizados antes del 2004.

---

<sup>25</sup> La presencia de HIVOS-Triodos tiene que ver con su relación histórica primero con FINDE y después con FINDESA.

**Cuadro 4.2: Selección intermediarias en la evaluación del apoyo neerlandés al sector de microfinanzas**

	Desempeño financiero (Cap. 5)	Desenvolvimiento institucional (Cap. 6)		Impacto en micro-empresas (Cap. 7)	Impacto en hogares (Cap. 8)
		Entidad	Clientela		
ADIM	V	V	V		V
Banex	V	V			V
CEPRODEL	V				
Cooperativa 20 de Abril	V	V			
Cooperativas (CAC y CSM)	V				
FAMA	V	V			
FDL	V	V	V		V
Fundación José Nieborowski	V	V			
FODEM	V	V	V	V	
FUNDENUSE	V	V	V		V
FUNDESER	V		V	V	
Pana Pana	V	V		V	
ProCredit	V				
PRODESA	V				
PROMUJER	V				

## 5. DESEMPEÑO DE LAS INTERMEDIARIAS MICROFINANCIERAS

Para la investigación sobre el desempeño fueron recopilados datos de un total de 21 instituciones, divididas entre trece microfinancieras especializadas (reguladas y no reguladas) y ocho cooperativas. Las primeras trece instituciones, cuyo desempeño es objeto de la primera parte de esta sección, fueron clasificadas en tres grupos según volumen de cartera y el número de prestatarios activos. Para ellas, los datos analizados tienen fecha de corte al 31 de diciembre de los años 2004 a 2008 y al 30 de junio de 2009.<sup>26</sup> Los datos financieros de 2004 a 2008 se obtuvieron de la información disponible en MIX Market<sup>27</sup> (ver anexos sección 5). Para 2009, los datos se adquirieron de la base de la SIBOIF, de ASOMIF o directamente en las organizaciones, para una clasificación según cartera bruta y activo total (Tabla 5.1).

**Cuadro 5.1 Microfinancieras analizadas según grupo de referencia**

Grupo	Institución	Cartera Bruta (USD)	Activo Total (USD)
A (Pequeñas)			
1	ADIM	762,675	1,301,021
2	Promujer Nicaragua	5,109,398	5,951,012
3	FODEM	4,444,269	4,718,124
4	Pana Pana	1,141,309	1,719,909
B (Intermedias)			
5	FUNDESER	21,361,450	28,678,447
6	FUNDENUSE	10,781,219	11,532,298
7	PRODESA	18,346,020	22,485,968
8	FJN	19,810,761	24,740,668
9	CEPRODEL	11,485,524	14,277,583
C (Grandes)			
10	FAMA	40,596,810	46,418,132
11	FDL	69,017,859	82,076,188
12	Banex	137,842,770	178,455,196
13	PROCREDIT	132,559,149	170,953,075

Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF (Datos a diciembre 2008)

Para cada grupo de organizaciones fueron analizados los indicadores financieros seleccionados y se obtuvo la mediana por grupo. Se utilizó la mediana, ya que a diferencia del promedio elimina las distorsiones generadas por los casos extremos. El número de clientes y el tamaño de la cartera se trabajaron con los totales consolidados. Se contemplaron indicadores de escala, calidad de cartera, rentabilidad, estructura de ingresos y gastos, eficiencia y productividad.

### ESCALA

La escala se explica por el volumen de cartera y el número de clientes, considerada como el indicador para la atención a una mayor cantidad de clientes. La cartera de préstamos es el principal activo. El nivel de ingreso financiero y la capacidad de hacer frente a los compromisos financieros, están en función del crecimiento del principal activo productivo.

El gráfico 5.1 muestra la evolución del tamaño de la cartera bruta de préstamos para las financieras de interés, durante los años 2004 a junio 2009. La mayor cobertura está representada por organizaciones grandes del grupo C, cuya cartera consolidada es significativamente mayor a la de las pequeñas e intermedias. A diciembre del 2008, sobre una cartera total general de USD 473 millones,

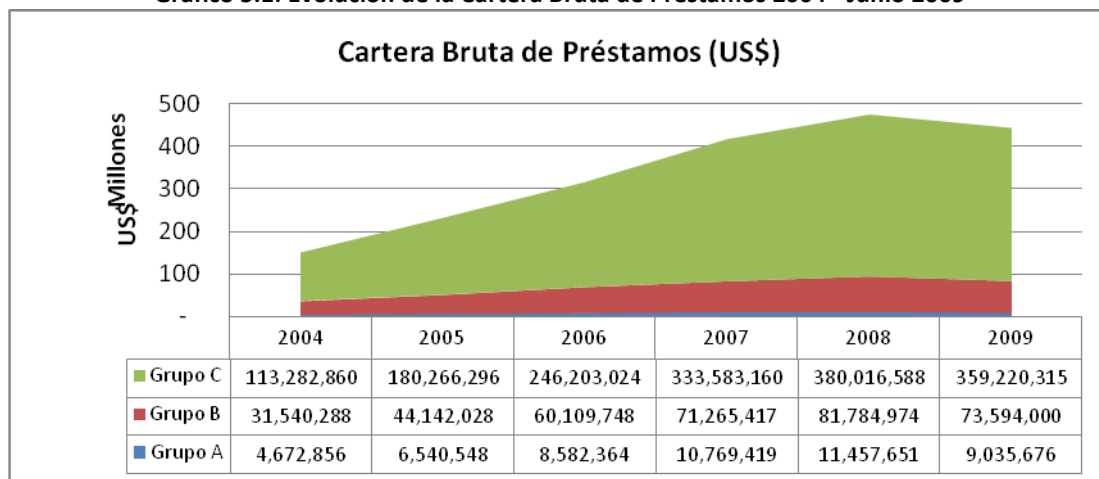
<sup>26</sup> Datos a Junio de 2009 no auditados. Para la ONG Pana Pana, los datos de 2008 y 2009 son al 30 de Junio. Los datos recopilados a junio 2009 son preliminares y anualizados para efectos de comparación.

<sup>27</sup> El Micorfinance Information Exchange, es el principal proveedor de información financiera sobre la industria de microfinanzas. Para más información sobre el sistema de cálculo de cada fórmula ver [www.themix.org](http://www.themix.org).



las carteras de las cuatro intermediarias grandes representan el 81 % del total. Las intermedias cubren un 17%, y las pequeñas solo el 2 % de la cartera consolidada total. Las carteras brutas tuvieron un crecimiento fuerte de 2005 a 2007. El crecimiento se desaceleró durante 2008, seguido de una disminución de más de USD 31 millones (7%) en el primer semestre del 2009. La contracción entre las intermediarias pequeñas del grupo A es, en términos relativos, la más significativa.

**Gráfico 5.1: Evolución de la Cartera Bruta de Préstamos 2004 - Junio 2009**



Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mix-Market e IMF

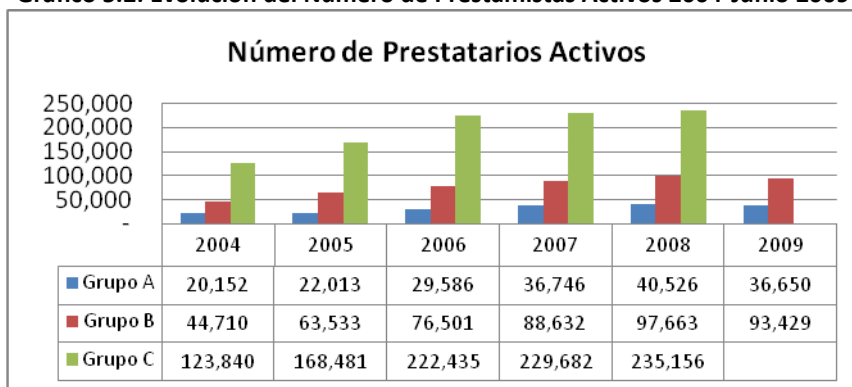
## ALCANCE

En la evolución del número de prestatarios activos, se observa un comportamiento similar a la cartera, ya que los tres grupos presentan un crecimiento sostenido desde 2005 hasta 2007, el cual comienza a disminuir en el 2008. Los datos del grupo C a junio 2009, no se presentan debido a que no fue posible obtener la información actualizada de los clientes de PROCREDIT.

El mercado total atendido por las trece organizaciones asciende a diciembre de 2008 a un total de 373,345 prestatarios (Gráfico 5.2), de los cuales el 11%, y el 26% son atendidos por intermediarias pequeñas e intermedias, respectivamente. Las intermediarias grandes dominaron con el 63 % de la clientela. En 2009, el número de prestatarios de intermediarias pequeñas decreció en un diez por ciento con respecto al año anterior. Las intermedias registraron una caída menor de sólo cuatro por ciento.

Otro componente se relaciona con la profundidad de los servicios, y se ha medido con dos indicadores. El primero es el saldo promedio de crédito por prestatario, y el segundo, el porcentaje de prestamistas mujeres. Las intermediarias grandes presentan un saldo promedio mayor (superior a USD 1,000) y las pequeñas el saldo promedio más bajo (alrededor de USD 400). Esto refleja que las microfinancieras de menor escala tienden a llegar a los sectores de la población de menores ingresos. El crecimiento leve y constante esperado sí se mostró en los tres grupos durante el período 2004-2008. Los tres grupos redujeron el tamaño promedio de los préstamos pendientes, en particular las intermediarias grandes.

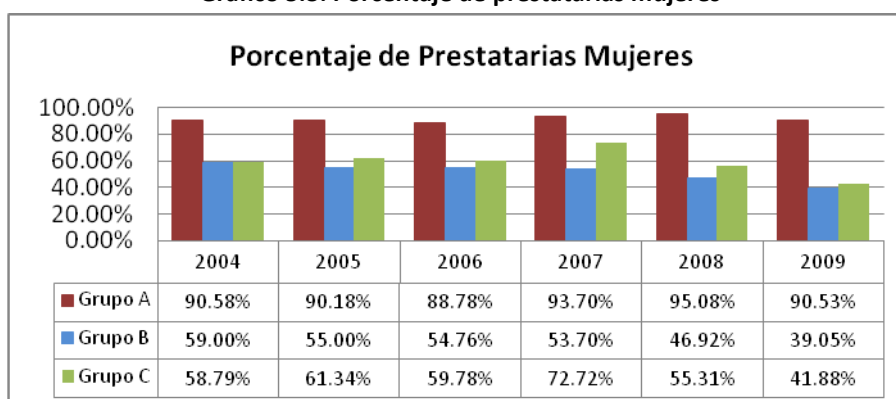
**Gráfico 5.2: Evolución del Número de Prestatarios Activos 2004-Junio 2009**



Fuente: ASOMIF, SIBOIF, MIX Market e IMF

Es esperado que mientras menor la escala de las microfinancieras, mayor sea el porcentaje de mujeres. En la Gráfica 5.3, el porcentaje de mujeres de intermediarias pequeñas es efectivamente mayor a los de las intermedias (grupo B) y grandes (grupo C) por una clara diferencia. La diferencia entre las últimas no es significativa. A partir del año 2008, el porcentaje de mujeres atendidas presenta una tendencia a la baja, de manera especial entre las intermediarias grandes. Este grupo de organizaciones está tomando medidas que lo llevan a perder profundidad del alcance y que están afectando directamente el acceso de las mujeres.

**Gráfico 5.3: Porcentaje de prestatarias mujeres**

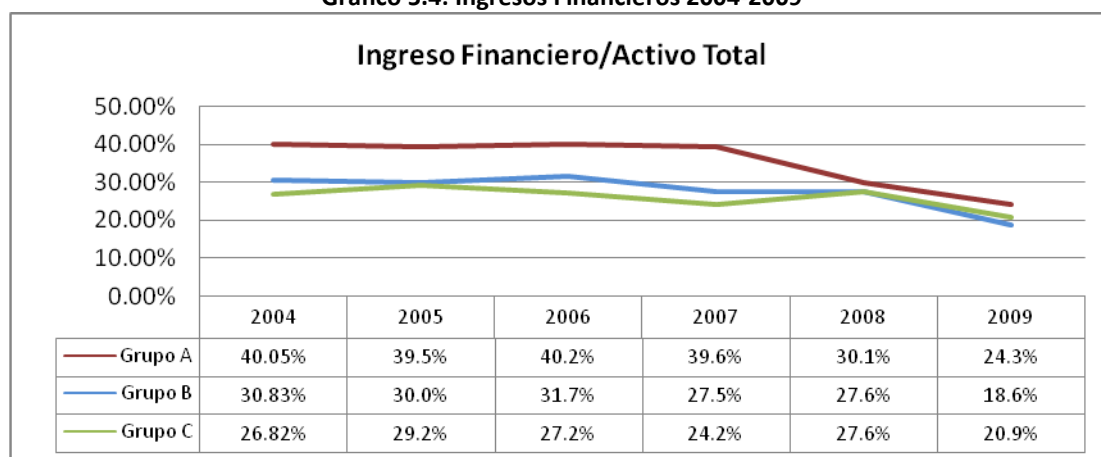


Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF

## 5.1 Desempeño Financiero

El análisis del desempeño financiero de las instituciones busca evaluar la autosostenibilidad financiera de sus operaciones. Esto incluye un análisis de ingresos, margen, estructura de costos, y con ello de la rentabilidad. El comportamiento de la razón de ingreso financiero entre activos para las trece instituciones evaluadas se muestra en el Gráfico 5.4. Hay una tendencia hacia la baja en los ingresos especialmente de las intermediarias grandes (Grupo C). De mantenerse la tendencia actual en el año 2009, el impacto en el ingreso financiero en los tres grupos de organizaciones será significativo, estimándose una reducción de los ingresos para las intermediarias pequeñas de 6 puntos porcentuales, para las intermedias 9, y para las grandes 7 puntos porcentuales.

**Gráfico 5.4: Ingresos Financieros 2004-2009**

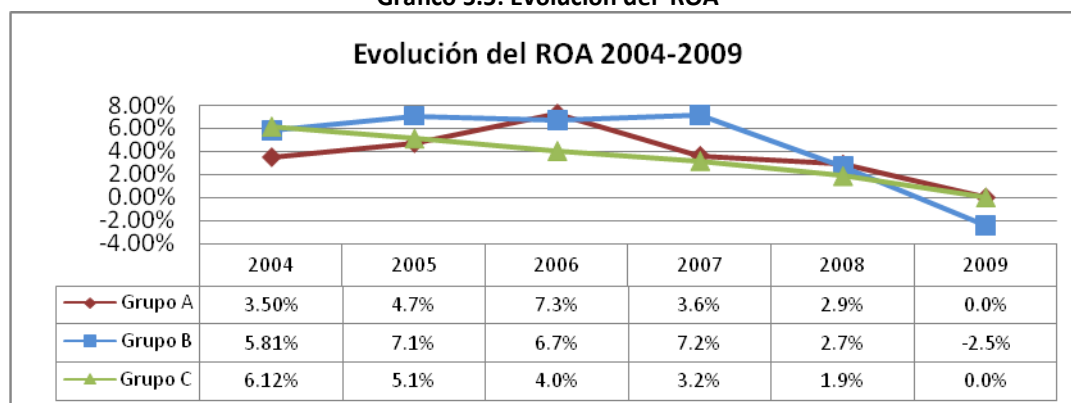


Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF (Datos de 2009 anualizados con base en información a junio 2009).

Entre el comportamiento cambiante de los años 2004-2008 (crecimientos y decrecimientos sin tendencia clara), los tres grupos presentan disminuciones que tienen directa relación con la caída de las carteras y el número de prestatarios activos. Esta pérdida de ingresos repercute en el margen y la rentabilidad. Las intermediarias pequeñas que han venido operando con los mayores márgenes comienzan a presentar decrecimientos desde el año 2007, reflejando mayor dificultad para mantenerse en el mercado.

Con respecto a la rentabilidad de las instituciones, el rendimiento sobre activos (ROA) refleja el desempeño de las microfinancieras. En el Gráfico 5.5 se observa cómo ha variado el ROA mediano a través del tiempo para los tres grupos. El rendimiento se había mantenido positivo hasta 2008. En 2009 siete instituciones de las trece evaluadas presentan ROA negativos. Las que aún conservan rendimientos positivos, éstos son bajos comparados con el año anterior, resultado del incremento en costos de provisión y una disminución en el margen de intermediación.

**Gráfico 5.5: Evolución del ROA**



Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF

La disminución del ROA se observa en el grupo A (organizaciones de menor escala) desde el año 2007. De igual forma se observa una marcada tendencia hacia la baja en las organizaciones de mayor escala. En las organizaciones de escala intermedia el impacto en el ROA se observa de forma acentuada a partir del año 2008. Para las instituciones de cada grupo se puede observar un ROA de cero para los grupos A y C en 2009, mientras que las intermediarias de tamaño intermedio están casi todas en territorio de pérdida (Tabla 5.2). La situación se reveló crítica para la entidad bancaria ProCredit que arrojó un déficit de más de 13% sobre su patrimonio en el primer trimestre del 2009.

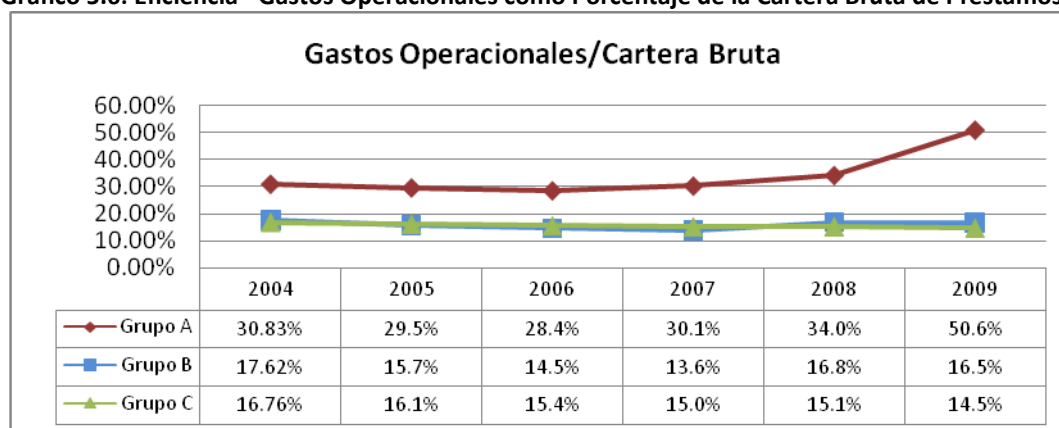
**Cuadro 5.2 ROA y ROE de las intermediarias estudiadas**

	ROA	ROE
<b>Grupo A (Pequeñas)</b>		
ADIM	-6.6 %	-9.3 %
ProMujer – Nicaragua	3.4 %	4.9 %
FODEM	-0.7 %	-0.9 %
Pana Pana	0.7 %	1.1 %
<b>Grupo B (Intermedias)</b>		
FUNDESER	-4.5 %	-4.9 %
FUNDENUSE	-1.4 %	-2.7 %
PRODESA	8.6 %	14.8 %
José Nieberowsky	-2.8 %	-4.2 %
CEPRODEL	-2.5 %	-2.3 %
<b>Grupo C (Grandes)</b>		
FAMA	0.0 %	0.1 %
FDL	0.8 %	0.9 %
Banex	0.1 %	0.1 %
ProCredit – NIC	-1.2 %	-13.3 %

Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF (Junio 2009)

La eficiencia de las instituciones microfinancieras se expresa como la capacidad de generar utilidades a través del uso de los recursos disponibles. Las instituciones eficientes tienen costos menores en comparación con instituciones semejantes. Los factores críticos en el desempeño de las instituciones microfinancieras están relacionados con la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y con la productividad del personal. Para analizar la eficiencia se evaluó el gasto operacional como porcentaje de la cartera bruta de préstamos, la Gráfica 5.6 muestra la evolución de este indicador. Las organizaciones pequeñas del grupo A, en general, operan con indicadores inferiores de eficiencia, con respecto a las organizaciones del grupo B y C. La mayoría de las organizaciones del grupo A opera con la metodología de Bancos Comunales y el monto de crédito promedio es mucho menor, lo que incide de forma negativa la eficiencia operativa.

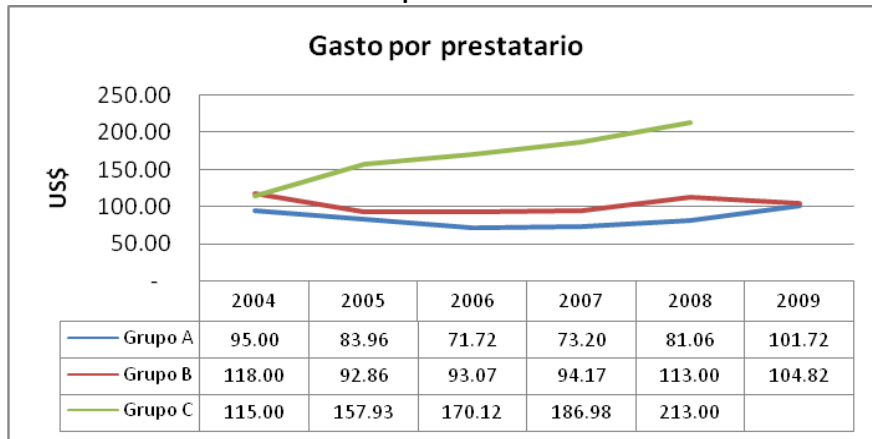
**Gráfico 5.6: Eficiencia - Gastos Operacionales como Porcentaje de la Cartera Bruta de Préstamos**



Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF.

Otro indicador de eficiencia es el gasto por prestatario, expresado en dólares por cliente atendido. La evolución es más o menos constante para las intermediarias pequeñas e intermedias. En cambio, llama la atención el incremento en gastos incurridos por cliente, durante el período 2004-2009, en el grupo de intermediarias grandes. En esta categoría destaca la diferencia en gasto por prestatario en 2008, entre por un lado FDL (USD 117) y FAMA (USD 171) y por el otro lado ProCredit (USD 255) y sobre todo Banex (USD 449), en cuyo caso el costo por cliente casi se duplicó desde el año 2006.

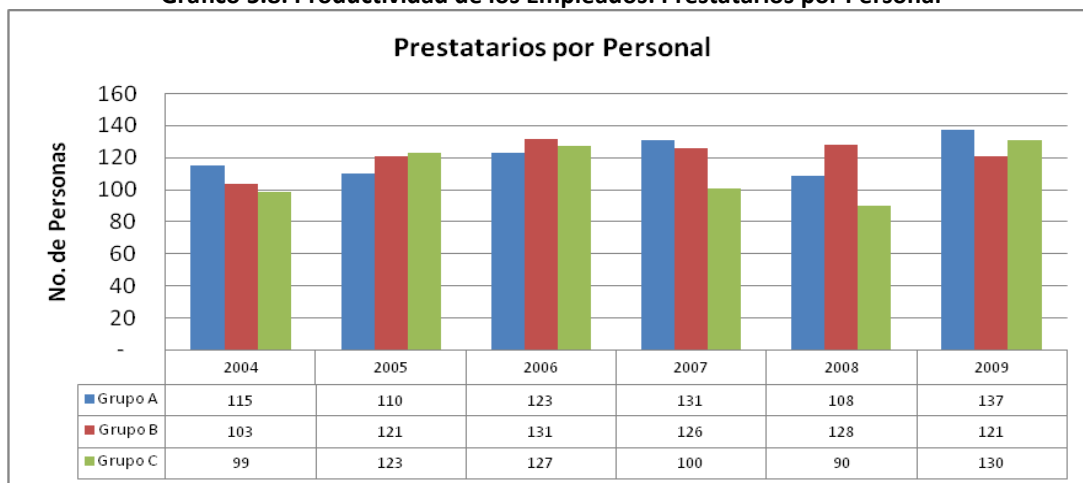
**Gráfico 5.7. Gasto por Prestatario 2004-2009**



Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF (Dato 2009 del Grupo C no disponible.)

Las instituciones productivas maximizan sus servicios con el uso mínimo de recursos. Los indicadores de productividad presentan medidas de cómo efectivamente los recursos humanos están apalancados para atender a clientes de las IMF. En cuanto a la productividad de los empleados, se espera que cada empleado sea capaz de atender al mayor número de prestatarios promedio, de manera que los gastos por personal disminuyan y se genere un aumento de márgenes. El Gráfico 5.8 presenta un diagrama de áreas para los tres grupos analizados. Se observa que la diferencia de áreas no es drástica, lo que indica una productividad por personal similar sin importar la escala de la institución. En 2009 se aumentó a la cantidad de prestatarios por personal en los tres grupos estudiados, lo que evidencia un interés de las instituciones en reducir los costos de personal e intentar atender a más clientes con el mismo personal.

**Gráfico 5.8: Productividad de los Empleados: Prestatarios por Personal**



Fuente: ASOMIF, SIBOIF, Mixmarket e IMF

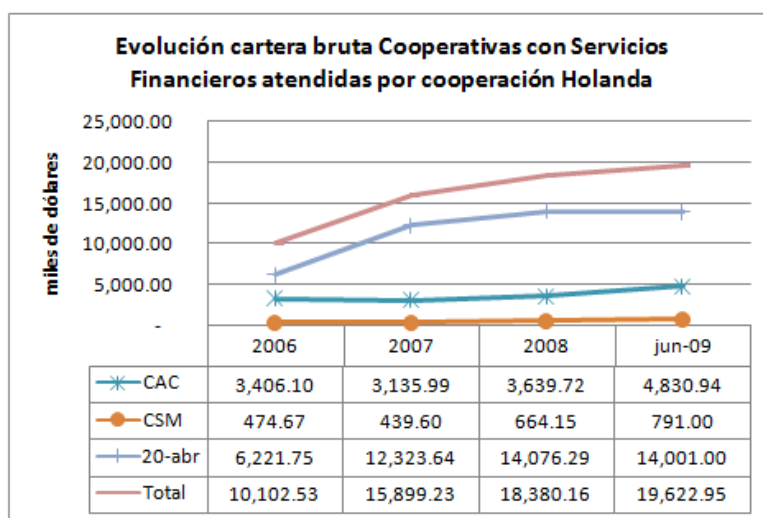
## 5.2 Evaluación del desempeño de cooperativas

Para comparar los tres grupos de cooperativas definidas (Cooperativas de Ahorro y Crédito, de Servicios Múltiples y la 20 de Abril), se han desarrollado algunos indicadores que se puedan medir de manera comparable. Cuando se han presentado datos poco confiables, esto se refleja en el indicador que corresponde al grupo que tiene problemas, ya que genera información totalmente atípica. Se presentan los indicadores que representan el estado del sector cooperativo en términos de escala, rentabilidad, solvencia y productividad, con fecha de cierre contable al 30 de junio de cada año.

Hasta el cierre de 2007, el saldo de la cartera bruta en las cooperativas de servicios estaban disminuyendo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) y en las de Servicios Múltiples (CSM), debido a la poca movilización de recursos de los socios y a la disminución del flujo de recursos externos. Con la excepción de la Cooperativa de Servicios Múltiples 20 de Abril, la que ha tenido una trayectoria independiente del resto del grupo, y que en 2007 recibió recursos externos que hicieron llegar el saldo de su cartera al 198% respecto al saldo del año anterior.

En los cierres anuales de 2008 en adelante, las CAC y CSM reflejan un incremento en el saldo de cartera producto, principalmente, de los créditos recibidos de los proyectos del gobierno operados desde diferentes instituciones, principalmente el Fondo de Crédito Rural y Financiera Nicaragüense de Inversiones, y la 20 de abril ha mantenido estable el saldo de su cartera, ya que ha estado enfocada en otros aspectos empresariales, tal como se describirá más adelante. La evolución del saldo de cartera se muestra en el Gráfico 5.9.

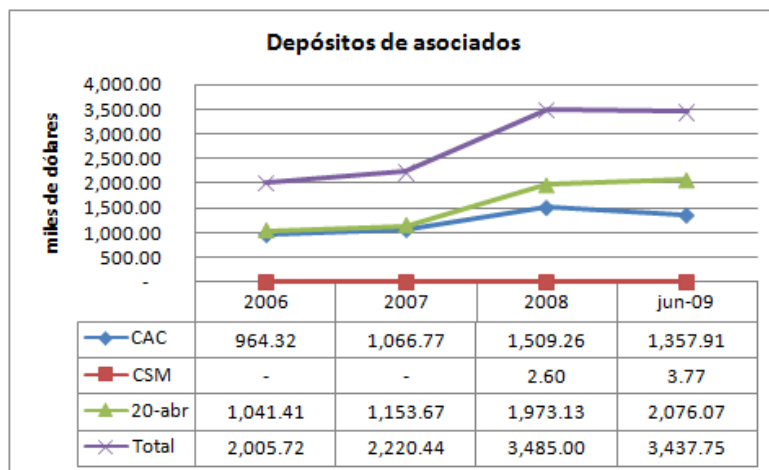
Gráfico 5.9



Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas

La tendencia del comportamiento de la sumatoria del grupo está influenciada por la tendencia de crecimiento de la 20 de abril, al representar ésta el 71.4% del saldo total a junio de 2009. Por su parte, la movilización de depósitos de los socios presenta una tendencia incremental sostenida, en el conjunto de las cooperativas, durante el período 2006-2009. En el período entre 2008 y 2009, se registra un retiro de ahorros luego de hacerse pública la presencia del movimiento de clientes de crédito conocido como “Movimiento de No Pago”. Esta situación aparece más marcada en las CAC, en cuyo grupo, la Cooperativa Rubén Darío sufrió el retiro del 36% de los ahorros de socios en el período junio 2008 a junio 2009, tal como se muestra en el gráfico 5.10. En el caso de las CSM, apenas en 2008 han iniciado algunas tímidas acciones para comenzar la captación de recursos de sus asociados, pero estos están más relacionados con una deducción del crédito otorgado para garantizar el pago de la última cuota, que con un ahorro voluntario en condiciones de mercado, que es la condición para captar presente en los otros dos grupos.

Gráfico 5.10



Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas

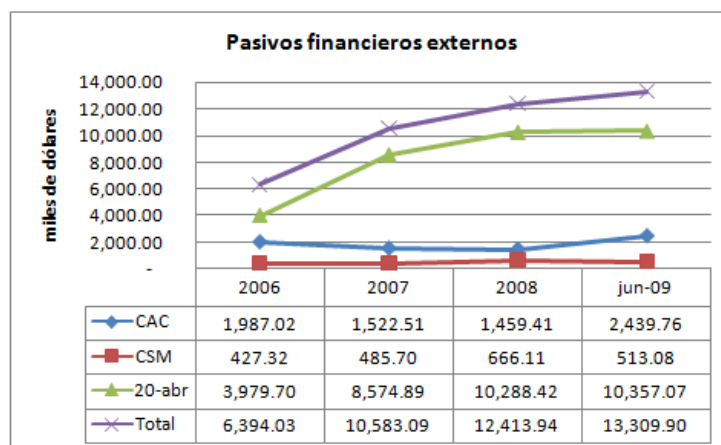
En el aspecto de las condiciones ofertadas para captar recursos de los asociados, vale la pena señalar que las CAC y la 20 de abril ofrecen condiciones competitivas a sus ahorrantes, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Menos requisitos formales que los requeridos por un banco comercial, debido a que estos últimos aplican los requerimientos de información y control establecidos por la Superintendencia de Bancos conforme a la Norma para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo.
- Mejores tasas de interés que la banca comercial.

Sin embargo, a partir de la aparición del Movimiento de No Pago, se ha debido hacer mucho trabajo con los asociados para evitar fuga de estos depósitos, que podrían llevar a la insolvencia a la cooperativa, ya que los bancos comerciales son percibidos como de menor riesgo por la vigilancia de la Superintendencia de Bancos y su mayor fortaleza patrimonial.<sup>28</sup>

El crecimiento de cartera descrito con anterioridad estuvo fundamentado en la obtención de recursos externos, los que muestran el comportamiento que se describe en el gráfico 5.11.

Gráfico 5.11



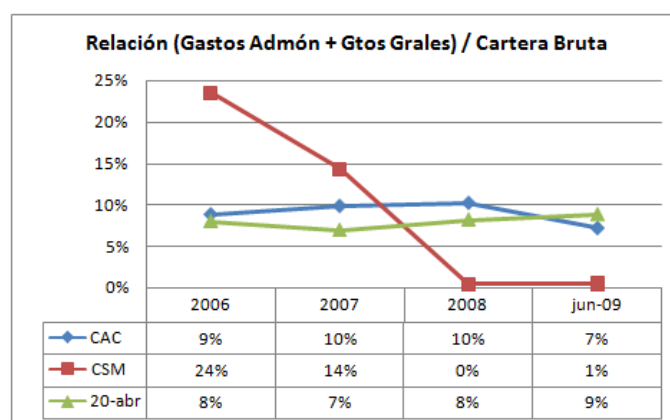
Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas

<sup>28</sup> En el caso de la cooperativa 20 de abril, están trabajando en una estrategia que les permita mejorar la captación de depósitos de sus asociados, favorecido por el hecho que cinco de sus seis oficinas están situadas en municipios en los que no hay presencia de financieras instituciones reguladas.

El incremento de pasivos reflejado a partir de 2008 en las CAC y CSM está originado en recursos de proyectos estatales, pero los fondos de la 20 de abril se originan principalmente en recursos externos, gestionados con anterioridad a 2007, y cuyas líneas de crédito se han mantenido hasta la fecha.

El cálculo obtenido de este indicador, relacionado con la eficiencia de la institución, permite inferir que las CAC y la 20 de abril operan en un nivel muy aceptable, en comparación con el grupo de microfinancieras afiliadas a la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) que, según estadísticas de esta asociación, operaban a junio de 2009 con una relación de 26.24% de Gastos de Administración en relación a la cartera bruta (Gráfico 5.12).

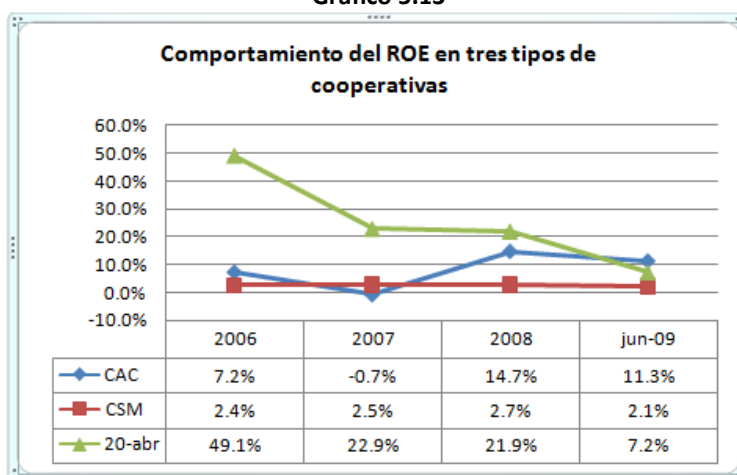
Gráfico 5.12



Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas

Nuevamente el indicador correspondiente a las CSM se torna poco confiable por el comportamiento atípico que presenta, lo que indica una vez más que el registro de sus operaciones presenta inconsistencias. El efecto de las operaciones y registros de las mismas, descritas en este documento, en las cooperativas estudiadas, se refleja en el ROE obtenido por las mismas durante los años evaluados (gráfico 5.13):

Gráfico 5.13



Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas



### 5.3 Conclusiones

#### Respecto a las intermediarias reguladas y las afiliadas a ASOMIF:

- La oferta y la demanda de crédito muestran señales de un mercado microfinanciero con rasgos de saturación y sobreendeudamiento. Probablemente está incidiendo en la actualidad en la morosidad de las carteras y en la disminución de la rentabilidad de las IMF. En la evolución de las trece organizaciones microfinancieras se evidencia un crecimiento de la escala desde el año 2004 hasta 2007. La tendencia disminuye en el 2008 y se revierte en el primer semestre del 2009. Se observa una disminución de un 7% en la cartera bruta, con un decrecimiento mayor en las organizaciones más pequeñas (21%). Si bien las intermediarias pequeñas contrajeron modestamente después del 2007, la caída en volúmenes de cartera durante la primera mitad del 2009 resultó en una concentración de créditos de mayor tamaño entre un número menor de clientes.
- En cuanto a la profundización del alcance medido con respecto al saldo promedio de crédito por prestatario, se evidencia que las intermediarias pequeñas presentan el saldo promedio más bajo. Ellas llegan a los sectores de la población de menores ingresos. En cuanto a porcentaje de mujeres atendidas, las organizaciones con la menor escala logran un mayor alcance. De igual forma se observa que las microfinancieras contenidas en el Grupo C, atienden un porcentaje significativo de mujeres.
- El desempeño financiero medido en función del ROA y ROE, muestra una marcada tendencia hacia la baja a partir del año 2007, la cual se acentúa en los años 2008 y 2009. El impacto en el ROA y el ROE se debe a una disminución de los márgenes de rentabilidad, ocasionados entre otros aspectos por una disminución del ingreso financiero, un aumento en los costos financieros y un fuerte aumento en el costo de las provisiones especialmente para el año 2008 y 2009.
- En relación a la productividad medida como una relación de los costos operativos entre la cartera bruta, se observa una fuerte disminución de la eficiencia que afecta especialmente a las organizaciones pequeñas, las cuáles han tenido un impacto en los costos producto de la disminución de sus carteras de préstamos. De igual forma se observa un incremento en el costo por prestatario en las organizaciones grandes del grupo C. La productividad medida en función del total de préstamos por empleado muestra una tendencia a la mejora en el año 2009, posiblemente producto de las decisiones de las organizaciones por controlar los costos.

#### Respecto a las intermediarias cooperativas:

- De la muestra de cooperativas evaluadas, las menos desarrolladas institucionalmente son las de servicios múltiples y esta situación se refleja en la inconsistencia en los registros, que en oportunidades ha impedido comparar este grupo con las CAC y la 20 de abril. Sin embargo, presentan la característica, igual que la 20 de abril, de estar trabajando en el desarrollo cadenas de valor para los productos que generan sus asociados<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> En este tema de cadenas de valor y valor agregado a la producción primaria, la Cooperativa 20 de Abril presenta una clara ventaja, ya que ha logrado desarrollar una marca propia "20 de Abril", que ya dispone de licencia sanitaria para café molido y agua purificada. Asimismo, provee de insumos agropecuarios y acopia las cosechas de sus asociados, comercializando las cosechas en bloque obteniendo mejores precios, con lo que practica re-liquidaciones a sus asociados, en relación al precio en que se reciben inicialmente las cosechas. En junio de 2009, los asociados recibieron re-liquidaciones hasta por US 2,500 de manera individual.

- Los ahorrantes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito están sujetos a riesgo total en sus ahorros, al no haber ninguna regulación ni entidad reguladora que norme las operaciones de estas organizaciones. Esta percepción de riesgo es la que llevó a los socios a retirar sus ahorros a partir de junio de 2008, producto del temor de la pérdida de cartera de las organizaciones por el surgimiento del Movimiento de No Pago.
- Las cooperativas no han estado excluidas de los problemas de cartera que han presentado las organizaciones financieras reguladas y no reguladas en Nicaragua a partir de julio de 2008, y han tenido que registrar reducciones significativas en sus niveles de rentabilidad sobre el patrimonio.
- Al revisar los antecedentes de asistencia técnica de cada cooperativa se podría afirmar que todas han recibido ayuda de esta naturaleza, unas en menor grado que otras, y en calidades diferentes. Una característica considerada muy importante en el caso de la 20 de Abril es que, en su oportunidad, en 1999, recibió apoyo de acompañamiento gerencial durante tres años continuos, lo que la preparó en mejor grado para hacer eficiente sus llevándola a recibir crédito por parte de organizaciones internacionales.

## 6. DESENVOLVIMIENTO INSTITUCIONAL

En el desarrollo del sector microfinanciero nicaragüense el área institucional es clave para la sostenibilidad de las organizaciones. En esta sección se busca conocer la consolidación de las intermediarias en aspectos de maduración institucional, incluyendo la orientación con la clientela atendida, género y la gestión ambiental. En el estudio se analizó el alcance de estos aspectos, bajo la perspectiva de la Gestión de Desempeño Social (GDS)<sup>30</sup> y la contribución recibida por parte de las agencias cofinanciadoras neerlandesas.

El método aplicado para la recopilación de los datos relevantes, se basó en un cuestionario semi-estructurado, y una serie de entrevistas con gerentes y otros/as funcionarios/as de las instituciones estudiadas.<sup>31</sup> Además, se realizó una revisión detallada de los informe estándares de desempeño social reportados al MIX Market y otros datos disponibles en las IMF. También se analizó el área de la organización interna y la maduración institucional bajo la incidencia de la cooperación neerlandesa.

### 6.1 Clasificación y descripción de las IMF estudiadas

Para el propósito del análisis, se clasificaron las instituciones intermediarias en tres distintos grupos. Se trata de tres enfoques de trabajo<sup>32</sup>, en función de su desenvolvimiento institucional:

**Enfoque de género (Grupo I):** las IMF que tienen como único o principal grupo meta a las mujeres, a las cuales ofrecen productos y servicios financieros y no financieros ajustados a su realidad, con el fin de empoderarlas y aumentar sus capacidades. En esta categoría se ubican ADIM y FODEM.

**Enfoque de desarrollo (Grupo II):** son aquellas IMF que ejercen dentro de su quehacer un fuerte programa de fortalecimiento de capacidades y formación de sus clientes, asociados directa o indirectamente al crédito. En este grupo se encuentran Fundación José Nieborowski (FJN), FDL, Pana Pana y Cooperativa 20 de abril.

**Enfoque financiero y regulado (Grupo III):** en este grupo se consideran aquellas instituciones financieras que se encuentran dentro del sistema financiero formal (regulada por la SIBOIF) y sus acciones dirigidas a los clientes se basan principalmente en la otorgación de productos y servicios financieros. Entre estas tenemos a Banex, Fama y Fundenuse<sup>33</sup>.

Las IMF entrevistadas en su totalidad, sin diferenciar enfoque de trabajo, tienen como principal objetivo social promover, a través de sus servicios y productos financieros y no financieros, la creación de empleo, la reducción de la pobreza, el incremento de ingresos y productividad de sus clientes, el crecimiento de empresas existentes y, en menor medida, el incremento en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Dentro de las IMF con enfoque de Género (Grupo I) y de Desarrollo (Grupo II), se observa que han desempeñado mayores acciones sociales promovidas a

<sup>30</sup> La explicación de los principales conceptos de Gestión de Desempeño Social y Gestión de Desempeño Ambiental se encuentra resumida en Anexo 1 de esta sección.

<sup>31</sup> Solo se pudo analizar las informaciones suministradas por nueve intermediarias, debido al limitado grado de respuesta por parte de las instituciones contactadas (cinco intermediarias apoyadas por la cooperación neerlandesa no estuvieron en condiciones para colaborar). Además, tres organizaciones no analizadas tampoco son intermediarias microfinancieras.

<sup>32</sup> En gran parte corresponde esta clasificación con la distinción hecha en la Sección 2 entre el enfoque ascendiente y el enfoque lateral de las políticas de agencias cooperantes. Sin embargo, la clasificación de grupos es más bien el resultado de estas políticas y no contempla el contexto para el fomento de ahorros y de la articulación con los sectores productivos.

<sup>33</sup> FUNDENUSE aún no es una institución regulada pero su enfoque es muy financiero, a pesar de que su personería en calidad de fundación es sin fines de lucro.

través de sus servicios y productos financieros y no financieros, describiendo mayor cantidad de objetivos sociales (casi 6 en promedio) que promueven como institución.

## **6.2 Clientes focalizados, productos ofrecidos y salida por la crisis**

La focalización hacia los pobres y poblaciones excluidas es una de las cuatro dimensiones de la herramienta SPI que ayuda a medir los avances en GDS y realizar ajustes donde sea pertinente. El conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, en específico los más marginalizados, es determinante para la formulación y ejecución de la estrategia de desempeño social. Solo así se pueden desarrollar o adaptar productos y servicios que correspondan a los intereses de esas personas, logrando una mayor satisfacción, y con ello retención de los clientes. Además, esto es clave para el desarrollo institucional y la sostenibilidad de las IMF, más aun si se toma en cuenta que la competencia por captar o retener clientes ha aumentado considerablemente en los últimos años.

Los grupos poblacionales o sociales que forman parte de la clientela actual o potencial de las nueve intermediarias son: mujeres, clientes que viven en áreas urbanas y semi-urbanas, MYPES. Adicionalmente varias de las IMF indicaron que los siguientes grupos sociales forman parte de su clientela actual o potencial: clientes que viven en áreas rurales (en el caso de 6 IMF), hombres (4), familiares que reciben remesas (2), población indígena o minorías étnicas (2).

En relación al nivel de pobreza de los clientes, la mayoría de las IMF aún no han modificado sus sistemas de registro de información, que les permita medir con exactitud los niveles de pobreza de sus clientes. Sin embargo, dos de las ocho IMF estiman que parte de los clientes a los cuales su institución proporciona un servicio pueden ser clasificados como muy pobres. Seis estiman atender a pobres y de hecho siete tienen clientes de bajos ingresos. Adicionalmente, dos atienden a clientes que no son pobres ni de bajos recursos, ambos se encuentran en el grupo II que son los que, en teoría, tienen un enfoque de desarrollo. Las dos IMF que atienden a población muy pobre se encuentran en el mismo Grupo de Desarrollo y en el Grupo de Género.

El análisis del porqué del abandono o pérdida de clientes puede ser una importante herramienta para la toma de decisiones en la intermediaria, tanto para la adecuación de sus productos como para medidas estructurales. Dentro de las intermediarias estudiadas a septiembre 2009, se encuentran 214.898 clientes activos, siendo la más grande la cartera de FDL con 77,699 y la más pequeña la de Pana Pana con 1,517 clientes. En conjunto las nueve IMF reportan una pérdida de 47,344 clientes en los últimos 18 meses. Esto refleja un 18 % del total de clientes hace 18 meses, en un rango que oscila entre el 2 % en el caso de 20 de Abril y 32 % en el caso de la clientela de FJN.

Para las IMF con enfoque de género el promedio de pérdida en los últimos 18 meses es del 21 %, para las IMF con enfoque de desarrollo el 14% y las IMF con enfoque regulado el 20%. Son las IMF pequeñas como ADIM (11%), Pana Pana (10%) y 20 de abril (2%), las que menos pérdida de clientes reportaron y son las que por su forma de trabajo mantienen una comunicación y relación más cercana en función de los programas no financieros que desarrollan. No obstante, son seguidos directamente por FDL (13%) y FUNDENUSE (12%). Las intermediarias indican como principales factores externos influyentes en la salida de los clientes: el Movimiento No Pago, la disminución de los precios de los granos básicos y el ganado, la inestabilidad política del país y la crisis económica mundial. Llama la atención por su ausencia el sobreendeudamiento, a lo cual las mismas IMF han contribuido. Las principales acciones tomadas ante la salida de los clientes de algunas de las IMF, principalmente las del grupo con enfoque regulado, buscan como mejorar sus productos en función del cliente, pero aún no tienen establecidos procesos y mecanismos de monitoreo para mejorar esta situación.

### 6.3 Programas no financieros, la cooperación neerlandesa y enfoque de género

Aparte de la prestación de servicios y productos financieros, las IMF con enfoque de desarrollo o de género también tienen programas no financieros. En esto hay una diferencia marcada con las instituciones reguladas que no suelen tener programas no financieros, aunque Banex sí los tiene. Se puede distinguir los programas no financieros entre los que tienen un beneficio para la misma IMF y su personal versus los que son beneficiosos para los clientes u otras personas, familias y comunidades. Los últimos se enfocan en fortalecer capacidades a través de asistencia técnica y capacitación productiva, empresarial, financiera y de género. Los programas no financieros con beneficios internos son mayormente actividades de fortalecimiento institucional y capacitación. Además, los programas no financieros incluyen acciones GDS y GDA que son para el beneficio de los clientes, la IMF o ambos.

Con algunas excepciones, los programas no financieros cuentan con un aporte total o parcial de agencias de cooperación. Entre los más frecuentemente mencionadas están: Fundación Ford, Fundación Interamericana (IAF) e HIVOS. Otras mencionadas son: FAO, PNUD, DANIDA, SWISSAID, DECOSUR-IDR, Oxfam-America, Magis, PROMIFIN-COSUDE, la Unión/Comunidad Europea, PROCEDE, UICN, ACTED, WEMAN, Women's Learning Partnership (WLP), Intermon-Oxfam, Zaragoza, FMO, ICCO. En el caso de la cooperación neerlandesa es HIVOS el que más apoya en el tema de los programas no financieros, incluyendo a los procesos de GDS y GDA a través del programa MISION y con aportes directos a las IMF.

Los aportes financieros de agencias de cooperación por programa van de USD 7,500 a USD 400,000. En cuanto al aporte de la cooperación neerlandesa, los montos reportados suman USD 355,000 en el caso de HIVOS (no incluye el aporte de HIVOS a ASOMIF, con otros aportes no identificados). Los aportes de otras fuentes (la propia IMF, sus clientes u otros beneficiarios) van de USD 59,200 a USD 515,000. Los programas no financieros apoyados por agencias cooperantes son positivamente valorados. Las intermediarias indicaron fortalecimiento institucional de las IMF, la incorporación del enfoque de género y la construcción de capacidades y destrezas de los clientes. Algunas IMF valoran de forma especial a la agencia de cooperación que les brindó el primer apoyo (Swiss Aid, SNV como fuente), mientras que otros valoran el apoyo que han obtenido para un tema específico, como el fortalecimiento de la institución (Fundación Ford, Novib-Oxfam, HIVOS) o el enfoque de género para el empoderamiento integral de las mujeres de escasos recursos (Fundación Ford, Oxfam-Novib e HIVOS).

Si bien en la clasificación establecida las agencias neerlandesas no ocupan el primer lugar (sino la Fundación Ford), son HIVOS e ICCO que siguen. La percepción es que es una colaboración ágil, poco burocrática (se puede realizar la mayoría de los trámites por correo electrónico), eficiente, con procesos rápidos y claros. Esto ha permitido que el sector de microfinanzas en Nicaragua avance e incorpore temas importantes como GDS y el enfoque de género. Un caso contrario a la cooperación neerlandesa ágil es el proyecto multinacional WOMEN (*Women's Empowerment Networking and Mainstreaming for Gender Justice in Economic Development*). Este proyecto cuenta con fondos neerlandeses (de Oxfam-Novib) pero es administrado por Finca, Perú, con un modesto grado de aceptación.<sup>34</sup>

Gran parte de la cooperación neerlandesa para programas no financieros viene de HIVOS, que es valorado muy positivamente, entre otros con el apoyo brindado a ASOMIF y REDCAMIF.

---

<sup>34</sup> El comentario registrado fue: "No sabemos si es por la organización que financia o por la que ejecuta o por el tipo de proyecto pero nos piden demasiado papeles: para todo tenemos que mandar informes y cartas originales por DHL (no se acepta por correo electrónico, como HIVOS). Esto hace más difícil y costoso el proceso, es más burocrático y menos expedito".

Indirectamente beneficia a los miembros de ambas redes, por medio de capacitaciones impartidas en el tema de género, VIH y GDS. Por la situación actual que vive el sector de microfinanzas en el país, las IMF ven aun más importante el aporte de las agencias de cooperación. Las IMF mismas han tenido que cortar su aporte a los programas no financieros para poder dirigirse con más fuerza a la retención de clientes, clave para su sobrevivencia.

La mayoría de las instituciones estudiadas (6 de las 9) no tienen un enfoque de género sino dicen brindar “iguales oportunidades” a hombres y mujeres de acceso al financiamiento sin diferenciación alguna que refleje las diferencias, y mucho menos las desigualdades, de género. Las cinco instituciones que respondieron la pregunta sobre el porcentaje de mujeres entre los clientes activos, reportan un promedio de 64 %. Tomando los datos de los seis IMF socias de ASOMIF al 31 de diciembre de 2008, el 44% de su clientela son hombres y el 56% mujeres. Sin embargo, en términos del monto total de la cartera el 61% va a clientes masculinos y el 39% a las mujeres. En cuanto al tipo de préstamos el 65% de los préstamos individuales va dirigido a hombres mientras que el 71% de los préstamos dados a grupos solidarios son asumidos por mujeres.

Tanto FODEM, ADIM como FDL han obtenido apoyo de agencias neerlandesas para el desarrollo del enfoque de género dentro de la institución y hacia fuera, específicamente para dar capacitaciones al personal y clientas, y la elaboración de metodologías e instrumentos. Estos apoyos han sido brindados por HIVOS, ICCO y NOVIB-OXFAM.

El apoyo de HIVOS en el tema ha sido tanto con financiamiento directo a las IMF como a través de su aporte financiero a ASOMIF, el cual ha sido usado para capacitaciones y el desarrollo de casos exitosos en el tema de género con miembros ASOMIF. En el caso de ICCO el apoyo ha sido a través del aporte financiero para la elaboración de una metodología de Bancomunales para la RENMIFEG (Red de Microfinancieras con Enfoque de Género). El aporte de OXFAM ha sido tanto directamente a las IMF como a través de su cofinanciamiento del programa latinoamericano WEMAN que apoya a FODEM en el “empoderamiento integral de las clientas en desarrollo personal, empresarial y ciudadano, la innovación de metodologías e instrumentos para el enfoque de género”. Para este último, FODEM también cuenta con apoyo de WLP que tiene una gran gama de colaboradores.

#### **6.4 Gestión de Desempeño Social y de Desempeño Ambiental**

Siete de las IMF (todas menos Pana Pana y FAMA) que participaron en el estudio están ejerciendo GDS en este momento o están en el proceso de implementarlo. Ocho de las IMF (todas menos Pana Pana) respondieron además ejercer una Responsabilidad Social (RS), la cuarta dimensión del SPI. Siete de ellas con incidencia en el personal y en la clientela de la institución, y seis a nivel de la sociedad en general o el ambiente.

La implementación de un sistema de GDS está estrechamente vinculada al quehacer de las intermediarias. Todas las IMF tienen objetivos sociales integrados en su misión y visión. Además, tienen integrados o están en el proceso de integrar, los objetivos, metas, estrategias y actividades sociales en el plan estratégico. En algunas, la GDS está implementada en los planes y actividades de cada departamento. La generación de informes específicos sobre el desempeño social y la integración del GDS en procesos y sistemas automatizados están en diferentes niveles. Hay un grupo que indica tenerlos ya funcionando. Banex, además del monitoreo permanente de los indicadores de desempeño social, ha estado realizando informes de avances y resultados del proyecto. Este monitoreo es facilitado por el hecho de que ciertos indicadores de medición han sido incluidos en sus sistemas de base de datos y consulta.

Ninguna de las intermediarias tiene una estructura institucional, en términos de un departamento o funcionario(s) que trabaja(n) exclusivamente el tema e implementación del GDS. Sin embargo, sí han nombrado personas o equipos responsables, en muchos casos gerentes o que cuentan con el aporte de la gerencia en la toma de decisiones. Todas las siete IF que han implementado (o están en el proceso de la implementación de) un sistema GDS lo han podido realizar mediante la ayuda técnica y financiera de agencias de cooperación nacionales e internacionales como HIVOS, FMO, Fundación Ford, Acción Internacional, SEEP, NOVIB-OXFAM y Programa MISIÓN.<sup>35</sup>

Cuatro de las siete iniciaron el trabajo en GDS hace varios años. Banex inició en marzo 2007 con la ayuda financiera de HIVOS y el apoyo técnico de CDR, luego invirtieron más recursos con el apoyo de FMO, Programa MISIÓN y consultores técnicos. FDL empezó hace tres años con la ayuda de Fundación Ford. Luego obtuvo ayuda de *Impact* y fue, igual que las otras dos IMF, parte del piloto del Programa MISIÓN. Varias instituciones financieras están dispuestas a pagar por lo menos una parte del costo de la implementación de un sistema GDS en su institución. En el caso de las más pequeñas les resulta más difícil por la falta de recursos disponibles, incluso en estos tiempos críticos para el sector en Nicaragua. Desde hace dos años Nicaragua es el país de donde más IMF reportan indicadores sociales al Mix, por lo cual ASOMIF ha sido premiada.

La Gestión de Desempeño Ambiental es un tema nuevo en el sector de las microfinanzas, también en Nicaragua, lo cual se ve reflejado en que únicamente BANEX indicó estar implementando GDA, proceso que inició hace un poco más de un año por lo cual aún no se puede medir su impacto. El resto de las IMF estudiadas realizan acciones ambientales aisladas como parte de su responsabilidad social empresarial (como campañas de sensibilización); ofrecen productos o servicios “ambientales” de acuerdo a los fondos que reciben (entre otros realizan estudios, brindan capacitaciones o asistencia técnica); o aplican normas ambientales que les exigen sus donantes. En el caso de FDL estas “acciones puntuales” se han extendido de tal forma que se han vuelto más estructurales.

Varias intermediarias han intentado reducir el uso de los recursos como papel, electricidad, agua y para la capacitación del personal. Sin embargo, por lo general son acciones aisladas que no se enmarcan en una clara estrategia referente al tema. De las IMF que no están implementando una GDA, la mayoría indicó querer hacerlo pero les hace falta la asistencia técnica y el financiamiento. Además, quieren motivar los clientes para que no realicen actividades dañinas, sino más bien en pro del ambiente y la salud. Esto incluye capacitación y asesoría a los clientes en temas de reciclaje, cocinas ecológicas y el manejo de aguas servidas.

Por el otro lado, las agencias cooperantes pueden ejercer influencia directa en el diseño de productos financieros, como también en la exclusión de industrias contaminadas. Las condiciones con las cuales brindan el fondeo constituyen el instrumento que les ofrece las variables de condicionamiento. Esto permitiría un avance más rápido en el desarrollo de un sistema de GDA en las instituciones financieras en Nicaragua. La cooperación neerlandesa en el desarrollo del tema GDA y actividades ambientales puntuales dentro de las IMF, ha sido mayoritariamente realizado por dos entidades: HIVOS y FMO. Desde 2008, HIVOS ha apoyado el desarrollo de una Política y Sistema de Gestión Ambiental para Banex. Esto ha permitido una mayor conciencia del personal, al iniciarse la

---

<sup>35</sup> El Programa MISIÓN, implementado por REDCAMIF, es el mayor promotor de GDS en Nicaragua y cofinanciado por la cooperación neerlandesa. Ha apoyado a la mayoría de las IMF que están actualmente implementando, o en el proceso de implementar, un sistema de desempeño social para medir y reportar indicadores sociales que apuntan hacia el cumplimiento de su misión institucional de manera adecuada y permite realizar ajustes para lograr un mejor impacto en las poblaciones en situación de pobreza y/o vulnerabilidad. Desde enero del 2009 recibe apoyo de HIVOS, orientado a la implementación de la nueva fase del programa en toda la región centroamericana, por un monto aproximado de USD 260,000 para tres años, siendo este un fondo complementario al presupuesto total (USD 1.2 millones) y se orienta a la aplicación del sistema GDS en las IMF.

adecuación de procesos internos y de los servicios externos. Banex y Fama recibieron orientación de FMO para realizar capacitaciones en temas ambientales.

## 6.5 Satisfacción e impacto percibido de los clientes

Para conocer cuál es la percepción de los clientes sobre los servicios que reciben de las distintas IMF, de los créditos otorgados y el impacto que estos han tenido en sus esferas personales, empresariales, o productivas, se llevaron a cabo grupos focales con clientes de diversas zonas e IMF. Los grupos focales se desarrollaron alrededor de tres ejes de análisis principales: satisfacción del cliente en términos de los servicios recibidos, la fortaleza institucional de la financiera (reflejada en la manera en que son apreciadas por sus clientes), y el impacto percibido de los servicios financieros obtenidos en distintos ámbitos de las vidas de los clientes.

Para entender con mayor profundidad las percepciones de los clientes se emplearon técnicas de investigación cualitativas. Los grupos focales se llevaron a cabo por medio de talleres con clientes de distintas IMF, zonas geográficas y características diversas (Tabla 6.1).

**Cuadro 6.1 grupos focales realizados por IMF**

IMF	Zona geográfica	Lugar del Taller	Característica		OCF
			Zona	Género	
<b>FDL</b>	León	Sabanillas	Rural	Mixto	HIVOS/CORDAID
<b>FUNDENUSE</b>	Las Segovias	Ocotol	Urbano*	Mixto	OXFAM-NOVIB
<b>FODEM</b>	Estelí	Estelí	Urbana	Mujer	HIVOS
<b>FUNDESER</b>	Chinandega	El Viejo	Rural	Mixto	OXFAM-NOVIB
<b>ADIM</b>	Managua	San Judas	Urbana	Mujer	ICCO/OXFAM-NOVIB

\*A pesar de que se convocó a un grupo de clientes de zona rural, los participantes que asistieron al taller, provenían de zonas y actividades productivas urbanas.

Se escogieron estas IMF ya que dos de ellas se enfocan en el trabajo con mujeres y las otras organizaciones trabajan con el sector rural o en el sector urbano. Además, abarcan todas las OCF que financian al sector en Nicaragua. Se buscó conocer la opinión de los clientes con respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y los temas institucionales que conlleva con el fin de (1) entender el efecto del crédito, los productos y los modelos de servicio en las vidas de los clientes, y (2) proporcionar sugerencias acerca de las necesidades de cambio o de profundización de algunas prácticas, a partir de la percepción de los clientes. Adicionalmente, los criterios de selección de los clientes que participarían en los talleres fueron:

1. Cliente establecido de la institución bajo estudio.
2. Debían estar en la lista de las personas seleccionadas para la encuesta, sin embargo no necesariamente debe ser entrevistada.
3. Debería residir en la zona bajo estudio.

Las opiniones y percepciones de los clientes no han sido tamizadas por ningún filtro, ni han sido sometidas a valoración o corrección por parte de los facilitadores. Se llevaron a cabo cinco talleres para desarrollar los grupos focales con clientes de cinco IMF, trabajando con un total aproximado de noventa personas.



**Cuadro 6.2 Trayectoria de clientes**

IMF	Participantes	Años c/IMF	Otros créditos actuales o anteriores
<b>ADIM</b>	16 microempresarias urbanas.	3-7 años	Ninguno.
<b>FUNDESER</b>	15 mujeres y 5 hombres productores rurales.	1-5 años	PROMUJER, y PROCREDIT, FDL, PRESTANIC y ACODEP.
<b>FDL</b>	17 mujeres y 1 hombre. Artesanas y productoras rurales.	1-4 años	PROMUJER
<b>FUNDENUSE</b>	8 hombres y 9 mujeres. Asalariados y microempresarios urbano-rurales.	2-10 años	PROCREDIT. ASODENIC, FAMA, BANCENTRO y FODEM.
<b>FODEM</b>	18 mujeres microempresarias.	2-14 años	PROCREDIT, CARUNA, ACODEP, BANEX, FUNDENUSE, FJN.

Los resultados obtenidos de los grupos focales se resumen a continuación:

- a. Acceso al crédito: Todos los grupos opinaron que les resultaba muy satisfactorio la rapidez y agilidad con que la entidad financiera atendía su solicitud. Los desembolsos “automáticos” de los créditos subsiguientes y poder pagar las últimas cuotas con el nuevo préstamo reforzaron la buena calificación en este tema. Pero hubo participantes que coincidieron en que lo negativo radica en que en ocasiones pasa mucho tiempo (15 días) desde que cancelan una operación hasta que les aprueban la nueva, lo que les deja desfinanciados por ese lapso. Hay un aparente deterioro de la velocidad de entrega de los créditos producto de la crisis financiera general, según dijeron algunas mujeres. Obviamente, las *recomendaciones* giraron en torno a que se debe agilizar más los nuevos préstamos para los buenos clientes.
- b. Tasa de interés: Aunque la mayoría de participantes no supo precisar cuánto es la tasa de interés de su operación, fue evidente le otorgan especial atención y reivindican que su institución proveedora de crédito le da una tasa más baja que las demás. Es falso que los y las clientas de las microempresas no le den importancia a la tasa de interés, aunque valoran sobremedida la rapidez de desembolso como costo de oportunidad. Les parece bien que la tasa de interés dependa del propósito del crédito. Las mujeres no manifestaron nada diferente en este campo. Las *recomendaciones* pasan por que las financieras revisen sus políticas de interés y que Holanda le preste a Nicaragua con bajas tasas y así los clientes recibirán intereses más favorables.
- c. Modalidad de financiamiento: En los grupos mixtos de zonas rurales prevaleció el favoritismo por la modalidad de grupos solidarios, porque les evita tener que presentar fiador o garantía hipotecaria. En los grupos de mujeres hubo discrepancias, algunas coinciden con el planteamiento anterior y otras prefieren el crédito individual, debido a que “hay gente que no paga”. Todos y todas, urbanos y rurales, coinciden es que les gusta la metodología de préstamos escalonados, ya que la entidad va observando quiénes son clientes responsables y los usuarios van aprendiendo a manejar sus finanzas.
- d. Garantías: Sobre este tema las opiniones fueron bastante variadas. Algunos ven bien que la garantía dependa del monto del crédito, otros dicen que el monto del crédito debe depender de la garantía. Las mujeres valoraron positivo que para renovaciones pueden usar el mismo fiador o garantía, aunque en microcréditos algunas prefieren fiador para no poner enseres domésticos como prenda. En contraposición, unas mujeres calificaron como negativo que les pidan fiadores ya que preferirían garantías prendarias.
- e. Requisitos y gastos administrativos: En este tema hubo más opiniones negativas que positivas. Les gusta que no les pidan tantos requisitos y que no hay que depositar a un fondo. Las mujeres hablaron de que era favorable que no les soliciten fiadores y hay pocos trámites. Los grupos

mixtos constituidos por clientes de actividades rurales, se quejaron de que hay un incremento vertiginoso de los gastos administrativos, principalmente para pago de abogados.

f. Plazos: Hubo pocas intervenciones referentes a este punto, el grupo mixto rural sí reconoció positivamente que los plazos de sus créditos se ajustan a su actividad productiva. No presentaron valoraciones negativas, pero sí *recomendaron* que los plazos deben considerar más puntualmente la estacionalidad propia de cada actividad productiva, para darle oportunidad al cliente de que aproveche las fechas de mejores precios de sus productos y que el plazo de pago no coincida con la sobre oferta de productos que tira los precios hacia abajo. Algunas mujeres argumentaron que ciertos préstamos deberían sobrepasar los plazos de cuatro años.

g. Formas de pago y cuotas: Todos los grupos coincidieron en que les satisfacen las modalidades flexibles en recibirles sus cuotas semanales, quincenales o mensuales, lo que no obvia que cada quien tiene su propia preferencia. Otro aspecto muy bien calificado fue que las cuotas van disminuyendo a lo largo del período de pagos. Alguien *recomendó* que se acepten pagos bisemanales.

h. Servicios adicionales: Algunos participantes del grupo mixto rural valoró positivamente que el crédito incluya un seguro de vida. Para las mujeres los servicios adicionales que más aprecian son las capacitaciones sobre manejo del crédito, las reuniones de seguimiento que hace la entidad financiera, las visitas guiadas a otros negocios y la atención médica. De manera especial otorgan alta ponderación a las capacitaciones gratuitas que reciben en temas de desarrollo empresarial, tales como mercadeo, atención al cliente, contabilidad, relaciones humanas, etc.), recibidas en algunas IMF que trabajan con mujeres microempresarias. Otro campo de servicios que tiene buena acogida entre las mujeres son las actividades que fomentan la autoestima y la equidad de género.

i. Servicio al cliente: En este punto se invitó a los participantes a reflexionar sobre los servicios que reciben de la entidad financiera, que estuvieran directamente relacionados con su condición como clientes de crédito. Para el grupo mixto rural uno de los elementos más positivos es el trabajo del promotor, quien además de atenderles en crédito les asesora en producción y comercialización. El personal de oficinas es amable, les explican detalladamente toda la información necesaria y siempre están dispuestos a atender sus dudas. El trato personalizado les ha permitido gozar de relaciones de confianza. Los productores y productoras rurales aseveraron que un factor muy positivo es que el personal de la institución financiera “es gente que tiene palabra”, mostrando la importancia que dan al honor de las personas más allá de cualquier documento.

j. Morosidad: Todos los grupos concordaron en que las entidades financieras que les atienden son flexibles para llegar a acuerdos y hacer ajustes cuando hay alguna dificultad para pagar la cuota. Algunas les aceptan abonos parciales si no pueden cubrir toda la cuota, otras les dan oportunidad de que vendan algún bien en vez de quitárselo de inmediato. Lo negativo radica, según los y las participantes, en que cuando se atrasan se sienten amenazados, especialmente los y las productoras rurales que han sido muy afectados por las condiciones climáticas este año. Los grupos de mujeres reclamaron que los intereses moratorios son muy altos y que suben cada día de atraso.

Como *recomendaciones* plantearon que cuando se ejecute una garantía la financiera debería cobrar la deuda y devolver al cliente la diferencia. También sugirieron que haya seguros de vida en todas las operaciones. Las féminas propusieron que en las actuales condiciones de crisis financiera generalizada, las entidades deberían facilitar aún más la renegociación de operaciones en riesgo.

k. **Montos:** Sobre el particular sólo dijeron que les satisface que las entidades están dispuestas a dar créditos por montos muy pequeños, respondiendo así a las variadas necesidades de los clientes. Hasta hablaron de montos de 300 Córdobas (USD 15.00). Para las mujeres resulta muy positivo que los montos dependan de las garantías y del perfil de cada clienta. No hubo comentarios negativos ni recomendaciones en este tema.

Al igual que en el análisis de satisfacción de clientes realizado mediante los grupos focales, la percepción sobre el impacto del crédito también se hace clasificando a los y las participantes en tres categorías:

- a. Grupo mixto (hombres y mujeres) de actividades rurales;
- b. Grupo mixto de microempresas urbanas;
- c. Grupo de mujeres de microempresas urbanas.

De esta forma se procura captar la diversidad sin perder la especificidad, en función de los diferentes contextos de pertenencia de la clientela.

Para aprehender la percepción que tienen los clientes y clientas con relación al impacto que el acceso al crédito les ha proporcionado, se orientó a los grupos focales a referirse a cómo estos recursos les habían favorecido (o desfavorecido) en tres ámbitos: a) Lo productivo (su negocio o actividad); b) En lo personal; y c) En lo familiar. Es interesante observar que este ejercicio no requirió un mayor esfuerzo de la facilitación para que los y las participantes intervinieran muy activamente, lo cual muestra que comparten una buena apreciación acerca de las ventajas que implica contar con crédito. En algunos grupos apareció la idea de que el crédito mal manejado, lejos de una solución se podría convertir en un nuevo problema, pero nadie reconoció haber sufrido tal situación.

En los tres ámbitos de reflexión (productivo, personal y familiar), el grupo mixto-urbano fue el más parco en cuanto a percepción de impacto. El grupo de las mujeres con microempresas urbanas fue el más elocuente en todas las categorías, seguido del mixto-rural.

## 6.10 Conclusiones

- Las intermediarias con enfoque de Género y de Desarrollo le ofrecen servicios no financieros a su clientela con mayor frecuencia. Las mujeres constituyen un segmento particular, mientras que otros segmentos se conforman por personas que viven en áreas urbanas y semi-urbanas, y las pequeñas empresas. La población objetivo en áreas rurales parecen quedar atrás respecto a servicios no financieros.
- No existen avances significativos en las intermediarias en cuanto al monitoreo de los clientes según su nivel de pobreza. No están en condiciones para dar un seguimiento y evaluar un impacto o desarrollo en la condición de vida de estos. Tampoco cuentan con sistemas de monitoreo de satisfacción de sus clientes en función de necesidades y adecuación de productos o servicios existentes o diseños de nuevos productos, segmentados por grupo poblacional.
- Las intermediarias más pequeñas reportaron menor pérdida en 2008. Por su forma de trabajo mantienen una comunicación y relación más cercana en función de los programas no financieros que desarrollan, en comparación con las IMF más grandes. Las intermediarias pequeñas con enfoque de Género y de Desarrollo basan sus acciones en las relaciones personales.
- La incorporación del sistema Gestión de Desempeño Social consiste de tres pasos: (i) Desarrollo de objetivos y metas sociales; (ii) Fortalecimiento del sistema de información para monitorear y

evaluar el desempeño social y (iii) Uso de la información sobre el tema para informar las operaciones y estrategias organizacionales. La mayoría de las IMF informantes del estudio que ejercen GDS están en el paso II. Pocas han llegado a la última etapa en la cual se utilice la información generada para ajustar políticas, estrategias y productos. Las intermediarias interesadas han estado implementando el GDS con ayuda financiera de agencias cooperantes, entre ellas las neerlandesas de HIVOS, FMO, y Oxfam-Novib. Además, tanto HIVOS como FMO han impulsado la gestión ambiental, pero este todavía está en una fase muy inicial. Se limita a acciones puntuales como campañas, capacitaciones y en algunos casos el desarrollo de productos financieros con enfoque ambiental.

Basado en el método de los grupos focales, se ha percatado un impacto del servicio crediticio en lo **productivo**. Los grupos concuerdan en que mejoraron su capital de trabajo, lo que influyó en mejores inventarios. A su vez, muchas de las mujeres están empleando a sus familiares (madres, hijas, esposos) o alguna otra persona para que trabaje con ellas en su microempresa. Los participantes de zonas rurales otorgaron especial importancia a que el financiamiento les permitió comprar insumos a precios más favorables. Las mujeres ponderaron que ahora generan empleos a particulares y familiares.

En el ámbito **personal**, hubo coincidencia en que el crédito ha generado mayor autoconfianza, en el caso de las mujeres esto está marcado por una mayor independencia económica. La solvencia económica trae tranquilidad, mejora calidad de vida y procura relativa felicidad. Los grupos focales constituidos por mujeres resaltaron la autonomía para manejar su propio dinero, mayor autoestima, autosuficiencia financiera respecto de la pareja, refirieron a empoderamiento y a un sentido de realización.

Respecto de la dimensión **familiar**, los clientes pudieron llevar a cabo mejoras en la vivienda, incluso la compra de una casa propia. Otros arreglaron la casa o adquirieron enseres y muebles para la familia, así como superiores condiciones para mandar a hijos e hijas a la escuela. Algunas mujeres afirmaron que su microempresa les permite pasar más tiempo con su familia y estar más cerca de los niños y las niñas.

## 7. IMPACTO EN MICROEMPRESAS

El estudio sobre el impacto del microcrédito en el desarrollo empresarial en Nicaragua se inserta en una coyuntura específica del mercado de servicios financieros. La crisis financiera global ha presionado al sector microfinanciero y, por el otro lado, las microempresas también han enfrentado la tendencia descendiente de la economía nacional. Se vuelve aún más importante entender el impacto del microcrédito tanto para las IMF como para la cooperación internacional que está muy presente en el sector microfinanciero. Este componente del estudio se enfocará en los clientes de tres de ellas: FODEM, FUNDESER y Pana Pana, para responder a la pregunta: *¿Cuál es el impacto del micro-crédito que brindan estas IMF en el desempeño de las empresas clientes?*

La presente sección se compone de varias partes. Primero, se abordan una serie de elementos clave para el análisis del impacto que han tenido los servicios financieros en las microempresas en Nicaragua. Segundo, se explica la metodología utilizada en este componente, seguido de los resultados sobre alcance e impacto, obtenidos por medio de una encuesta aplicada en la zona de operaciones de las tres entidades antes mencionadas. Posteriormente se plantean los principales hallazgos del estudio sobre impacto, para luego llegar algunas reflexiones finales y recomendaciones.

### 7.1 Conceptos y cuestionamientos

En la investigación sobre micro y pequeñas empresas, existe un consenso que ellas juegan un papel central en la creación de empleo y generación de ingresos en muchos países en desarrollo y con esto tienen un potencial enorme en la lucha contra la pobreza (Kuzilwa, 2005; Chemin, 2008). Las microempresas se caracterizan a su vez por la falta de acceso a crédito (formal y asequible), lo que ha sido identificada como una de las principales restricciones que dificultan el desarrollo de las PYMES (Kuzilwa, 2005). Chemin (2008) anota que el acceso a crédito por parte de los pobres es clave para el desarrollo económico.

Los objetivos de las IMF son varios, pero en general tratan de, primero, aliviar las restricciones críticas que impiden el crecimiento económico, y segundo, remplazar el mercado financiero fragmentado e incompleto característico de países en desarrollo (Ellis, 1992). Las IMF operan con “la creencia que [los programas de microcrédito] alcanzan a los pobres y tienen un impacto en algunos indicadores de bienestar, incluyendo aquellos económicos (prosperidad material e ingreso), sociales (logro educacional y estado de salud) e indicadores menos tangibles como el ‘empoderamiento’” (Coleman, 2006).

Sin embargo, la proposición que afirma que el microcrédito alcanza a los más pobres y afecta positivamente su bienestar es algo que se debería demostrar, no asumir. Adams y von Pischke (1992), por ejemplo, argumentan que endeudar a los pobres no es una manera efectiva de ayudarlos mejorar su condición económica.

En otros estudios (Roodman & Morduch, 2009; Karlan & Zinman, 2009; Banerjee et al., 2009) se cuestiona el supuesto impacto microfinanzas de manera integral. Karlan y Zinman (2009) no encuentran clara evidencia acerca de los supuestos que aseguran que el microcrédito es efectivo en reducir la pobreza, y que beneficia desproporcionalmente a los pobres. No encuentran efecto en el ingreso, gastos, salud o educación, y muestran que el dinero no se usa tanto para la empresa, sino más bien en gastos del hogar o en el pago otras deudas. Banerjee et al. (2009) encuentran efectos positivos muy pequeños en cuanto a ingreso, y ningún efecto en otros indicadores como bienestar financiero, salud y nivel de educación de los y las hijos/as.

Convencionalmente, se define éxito empresarial en términos de la generación de ganancias, crecimiento en empleo, producción y nivel de ventas. Si bien tales conceptos aplican en teoría, son muy difíciles de medir en un contexto donde existe poco control sobre las distintas fuentes y los variables que las determinan en el corto y mediano plazo. Además, Nicaragua es un país donde los mercados laborales formales crean muy poco trabajo estable y donde los salarios reales son bajos, y el país en América Latina con las tasas más altas de familias extendidas (34%) junto con Honduras y Venezuela (Barahona, 2006), en zonas tanto rurales como urbanas. En este contexto informal y familiar, el éxito también se puede entender como la capacidad de emplear miembros de la familia, y crear mayor bienestar dentro del hogar (Kuzilwa, 2005).

Dentro de esta perspectiva el microcrédito ayuda a alisar los gastos, aliviando las necesidades y hambre en tiempos difíciles, dadas las características de subsistencia de estas empresas (Morduch, 1998). Rosenberg (2009) explica que el problema de ser pobre no es solamente los bajos ingresos, pero también que el ingreso tiende a ser desigual y vulnerable a alteraciones. Por eso, los hogares pobres tienen que ahorrar y pedir préstamos constantemente, pero los mecanismos informales de ahorro y crédito son poco fiables. El crédito formal, entonces, sirve como herramienta para manejar flujos de caja.

En la misma línea, Leibenstein (1986) argumenta que las ganancias no son la única motivación de las actividades empresariales. Más importante es que, a través de la empresa, el emprendedor se autoemplea y posiblemente puede ofrecer mejor trabajo a su familia. Por lo tanto, Kuzilwa (2005) sostiene que es importante incorporar la capacidad de crear autoempleo y empleo para la familia, especialmente en contextos de economías informales y basadas en cultura familiar, como también el de Nicaragua. El éxito de una microempresa así puede verse como estrategia de salir de pobreza, o bien no caer en ella, una estrategia de sobrevivencia y disminución de riesgos.

A pesar de que en Nicaragua hay una gran cantidad de IMF y del peso significativo de la cooperación internacional en ellas, hay muy pocos estudios sobre el impacto del microcrédito en el desempeño de las microempresas. Sanders y Deugd (2003) concluyen, en un estudio de caso de una IMF, que “el impacto de financiamiento ha sido positivo sobre el nivel de vida de los clientes de las IMF. Este impacto es significativo entre los clientes ubicados [...] en los estratos más empoderados. Sin embargo, entre los clientes más pobres no se ha identificado un impacto relevante” (Sanders y Deugd, 2003: 90).

Según un estudio de ASOMIF (2007), un 83 % de los microempresarios han tenido un impacto positivo del crédito recibido, reflejado principalmente en un mayor acceso a materiales e insumos. Específicamente, el crédito les ha permitido desarrollar nuevos servicios o productos, diversificar o ampliar sus negocios. A través de estos efectos, la mayoría de los empresarios dice que ha mejorado la calidad de vida, puesto que el crédito se invierte en alimentos y otros gastos del hogar.

## **7.2 Datos y metodología**

Con los criterios presentados en el Recuadro 1, la muestra se basa en una combinación de factores de capital mínimo, planilla, localización y formación de recursos humanos. Al revisar los portafolios de las IMF se ve que la gran mayoría de los clientes están activos en el sector urbano, y tienen 8 o menos empleados (incluyendo el dueño o la dueña).<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> En el resto del capítulo, con “dueño” se hace referencias a personas propietarias de la empresa, incluyendo las de ambos sexos. Con el máximo de 8 empleados, no se excluye que queden por fuera las empresas que han sido muy exitosas y que se han “graduado” de micro a pequeñas empresas, es decir, que han podido crear empleo para más que 8 personas. Dado que de igual se excluye las empresas que han dejado de existir, los dos extremos se cancelan, por lo que en los resultados no se encuentra un sesgo relevante (Morduch, 1998).

Se utilizó un máximo de USD 20,000 en capital fijo, que es arbitrario hasta cierto punto, pero datos de las IMF y las mismas definiciones de las microempresas, demuestran que en general las

**Recuadro 1. Criterios para la selección de empresas**

1. Capital fijo: menos de USD 20,000 (C\$ 400,000).
2. Actividades en el campo urbano.
3. Máximo de 8 empleados cuando obtuvieron el crédito.
4. Sin empleados calificados.

microempresas no tienen un capital fijo que supere este monto. Además, el monto es suficientemente alto para no excluir a las microempresas que han podido adquirir un automóvil para sus actividades. Finalmente, el criterio de no contar con empleados calificados, asegura que no entren empresas que están en un mercado de mano de obra calificada, lo cual dificultaría la comparación con la gran mayoría de las microempresas nicaragüenses.

Se seleccionaron un total de 544 microempresas de tres diferentes zonas y clientes de tres IMF (ver Cuadro 1): clientes de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) en El Viejo, Chinandega, clientes del Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM) en Estelí y clientes de Pana Pana en Puerto Cabezas.

**Cuadro 7.1 Selección de empresas por diferentes IMFs y regiones**

Selección de las empresas	Institución Microfinanciera			Total
	FUNDESER (Chinandega)	FODEM (Estelí)	Pana Pana (Puerto Cabezas)	
<b>Ciente incipiente</b>	94	82	69	245
<b>Ciente establecido</b>	51	96	69	216
<b>No cliente</b>	37	-	46	83
<b>Total</b>	182	178	184	544

Las tres IMF tienen un perfil similar en cuanto que son relativamente pequeñas, aunque FUNDESER tiene mayores dimensiones. Según la clasificación por escala presentada en sección 4, FODEM y Pana Pana entran en el grupo de las IMF pequeñas, mientras FUNDESER está en el grupo intermedio. Sin embargo, alrededor de 70% de la clientela de FUNDESER se encuentra en el sector rural. Por su parte, FODEM se enfoca casi exclusivamente en negocios de mujeres. Finalmente, Pana Pana opera en el Caribe, y por lo tanto en un contexto muy diferente. El Caribe, históricamente ha sido mucho más pobre, con menos acceso a servicios básicos, de salud y educación. Por lo tanto, se requiere controlar a los grupos de la muestra por región.

### 7.3 Alcance de la muestra

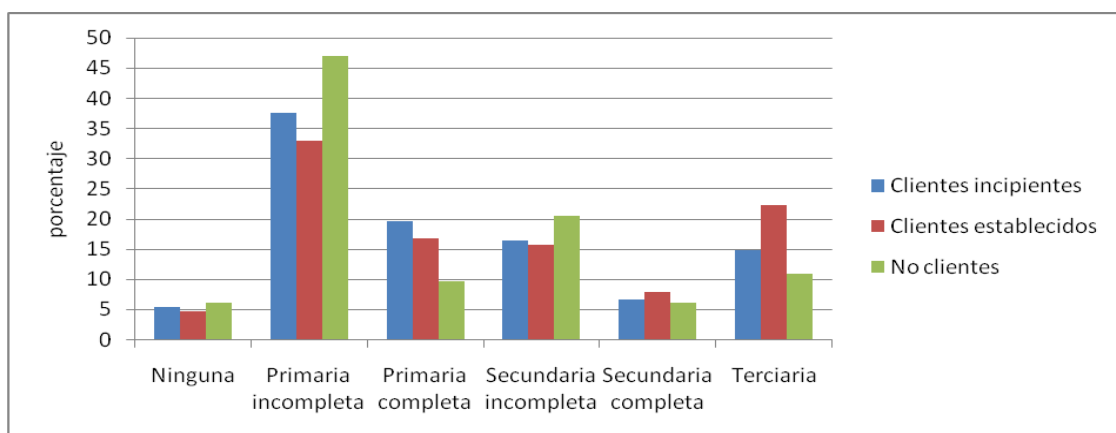
Para el conjunto de los indicadores, presentados en esta sección, se ha realizado la comparación entre la muestra total y la desagregación por región.<sup>37</sup> Si las tendencias por región no son muy diferentes de las de la muestra total, se presentan los datos para esta última. Luego de una discusión por sección, se revisa brevemente el alcance de las IMF.

<sup>37</sup> Las estadísticas descriptivas se presentan de manera más amplia en el Anexo A de este capítulo. El carácter *cross-section* de la encuesta se reveló como el factor limitante principal para poder comprobar e interpretar las consecuencias de la coyuntura económica descendiente. En dos casos la institución no dio la garantía de entregar la base de datos de los clientes de manera integral y con la rapidez requerida para este fin, por lo que se la tuvo que sustituir por otra región y entidad intermedia. La concentración de las empresas encuestadas entre clientes establecidos e incipientes –en particular en Estelí– se motiva por la prioridad otorgada a la búsqueda de diferencias significativas entre ambas categorías en referencia. En síntesis: el impacto fue considerado de mayor prioridad que el tema de alcance, que también por la heterogeneidad es más difícil de medir entre empresas que entre hogares. La muestra limitada de Estelí además se explica por la fuerte presencia (y competencia) de otras instituciones, lo cual incide en la disponibilidad de no clientes.

En cuanto a la propiedad de la empresa no se presentan grandes diferencias entre clientes incipientes, clientes establecidos y no-clientes.<sup>38</sup> En promedio, los dueños de las empresas clientes incipientes y los no-clientes tienen 41.5 años, mientras que los establecidos tienen en promedio unos tres años más (con desviaciones estándares similares, de alrededor de 11 años). Sin embargo, encontramos extremos de 14 años, hasta 75 años. Por otra parte, con respecto al sexo del dueño se observa que un 74% indicó que el dueño de la empresa es una mujer. Este porcentaje es aún más alto entre clientes establecidos (78%), y un poco más bajo para los no-clientes (63%). Al respecto cabe recordar que las intermediarias explícitamente pretenden incluir a mujeres empresarias, bajo el supuesto que la inversión es más efectiva y menos riesgosa cuando los créditos son para mujeres. Por ejemplo, FODEM trabaja casi exclusivamente con mujeres. Sin embargo, en Chinandega (Fundeser) y en Puerto Cabezas (Pana Pana) la situación es muy similar, lo cual refleja la prioridad otorgada a mujeres.

En cuanto a la educación de los dueños (Gráfico 7.1), en general, las mujeres tienen un nivel educativo mayor que los hombres, aunque para ambos sexos la escolaridad es baja. De las mujeres, 60% tiene por lo menos primaria y 25% por lo menos secundaria, mientras que para los hombres estas cifras son 50% y 21%. El porcentaje de clientes establecidos que no tiene primaria es de un 38%, más alto aún para los clientes incipientes (43%) y más de la mitad para los no-clientes. Los clientes establecidos tienden a tener más acceso a niveles de educación superiores al de primaria. Entre los no-clientes se ve un mayor porcentaje que empezó la educación secundaria sin terminarla. A pesar de la baja escolaridad, el 95% de los dueños sabe escribir y leer, sin diferencias entre tipo de cliente o región.

**Gráfico 7.1: Educación del(a) dueño(a) por tipo de cliente**



La empresa promedio existe desde hace 8.6 años (clientes incipientes) y 11.5 años (clientes establecidos). Algunas empresas existen hace más de 20 y hasta 40 años. Es de esperar que las microempresas de los clientes incipientes sean más nuevas que las establecidas. Sin embargo, la diferencia observada no incide en los resultados. Para ambos grupos la edad promedio de la empresa es mucho mayor a los cuatro años que fue el criterio para la clasificación de grupos.

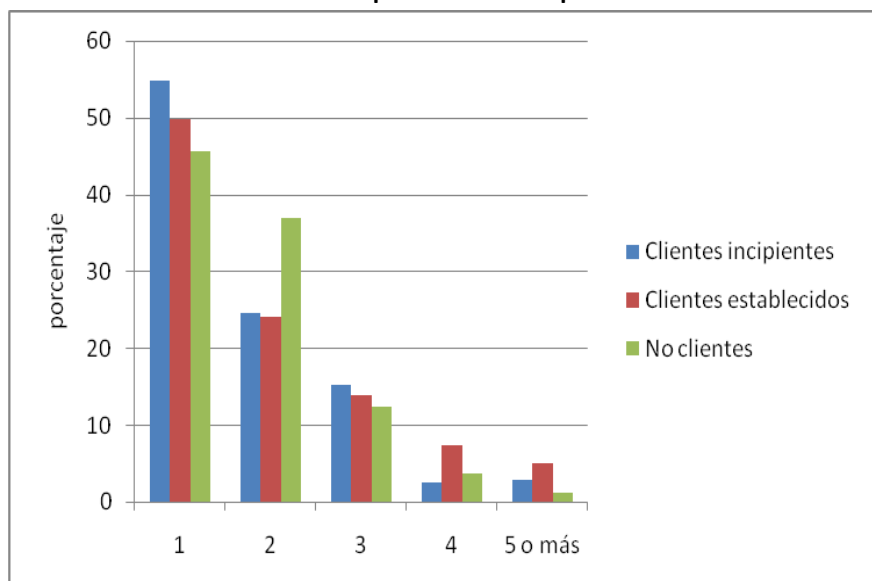
Se explica por sí misma que en tamaño las microempresas son muy pequeñas (Gráfico 7.2). En concreto, para los clientes incipientes y los no-clientes, el 95% de las empresas cuentan con tres empleados o menos, incluyendo al dueño, y la mitad no tiene otros empleados aparte del dueño. No obstante, el tamaño promedio de los clientes establecidos es un poco más grande, ya que el 50 %

<sup>38</sup> Los datos se basan en información de memoria del dueño o la dueña, lo cual desde el punto de vista metodológico no es óptimo. Personas entrevistadas pueden tener ideas sobre el uso de la información, y por lo tanto dan respuestas deseables.



tiene por lo menos un empleado más que el dueño, y un 12% tiene un total de cuatro o más empleados (incluyendo al dueño).

**Gráfico 7.2: Número total de empleados de la empresa en el 2009.**



Sobresale la importancia que tienen las microempresas en la creación de trabajo familiar (tal como lo corroboran los datos que caracterizan al sector). En el 80% de los casos, el número de empleados total coincide con el número de empleados familiares, lo cual aplica también para las empresas de tres o más empleados. Esto concuerda con el contexto que se

caracteriza por los fuertes vínculos familiares en las estrategias de sobrevivencia.

El rasgo del empleo femenino se confirma que en un 86% de los casos, hay por lo menos una mujer en la empresa. En casi un 55% de los casos, la empresa es exclusivamente femenina. Sin embargo, esta cifra baja a 34 % si se incluye solamente las empresas de dos a más empleados. Muchas empresas son manejadas por solamente una mujer. Las microempresas son centrales en estas estrategias dado que permite a las mujeres auto-emplearse sobre todo en actividades de comercio.

Los sectores en los que se desarrollan las actividades son homogéneos. La mayoría de las empresas se ubican en la categoría de comercio, aunque este porcentaje es más alto para los no-clientes (95%) que para los clientes (82%). La gran mayoría de las actividades de las empresas son comercio en mercados, pulperías, dulcerías, venta de ropa, venta de comidas, salones de belleza, entre otros. También se registran actividades como empresas de transportes (buses y taxis), joyerías, venta de teléfonos/tecnología, venta de gas (para cocinas), y abarroterías.

La informalidad de las empresas se confirma de distintas maneras. La forma de pago a compradores es casi siempre en efectivo (90%). La forma de pago a los empleados es, en su mayoría, en efectivo (63%) o en especies (36%).<sup>39</sup> La mayoría (alrededor de un 80%) de las empresas tiene contactos con proveedores, para los cuales casi todas las empresas también manejan los pagos en efectivo. Sin embargo, el 70 % clasifica a sus proveedores como pequeños e informales. Hay muy pocas empresas clientes que elaboran o producen sus propios productos para vender (alrededor de un 10%).

En cuanto al régimen tributario, pocas empresas pagan impuestos (Gráfico 7.3). De los clientes incipientes sólo un 39% de las empresas paga impuestos, mientras que el 55% de los clientes establecidos los paga. Sin embargo, casi todas estas empresas se encuentran en el régimen de cuota fija, que es una indicación que nos encontramos frente a un contexto muy informal.

<sup>39</sup> El hecho refleja el carácter familiar de la microempresa, donde los empleados – si reciben alguna remuneración – se contentan con facilidades de vivienda, comida y otros recursos no monetarios.

**Gráfico 7.3: Régimen de impuestos en que se encuentran las empresas**



Generalmente son las microempresas que se encuentran en este régimen, dado que aplica cuando no hay forma de controlar los ingresos. Destaca una variación regional, ya que en Chinandega el porcentaje que no paga impuestos es más alto (de un 70%). En otro contraste, en Puerto Cabezas los no-clientes pagan impuestos con mayor frecuencia que los clientes.<sup>40</sup>

La informalidad se ve reflejada en el gran número de empresas que no lleva ningún tipo de contabilidad, que sin tomar en consideración la región o el tipo de cliente es de alrededor del 65%. Un 32% contabiliza, pero de forma muy básica utilizando un cuaderno de control, y algunas excepciones tienen un sistema contabilidad más avanzado. Casi ningún dueño cuenta con seguro (92%), sea público o privado. Destaca extrañamente en Puerto Cabezas, donde uno esperaría aún menos presencia del Estado, que un 16% cuenta con seguro (10% público, 6% privado).

El acceso a la telefonía no constituye un mayor problema para la mayoría de las microempresas encuestadas (82%), aunque varía según tipo de cliente (mejor acceso para clientes establecidos con 90%) y región (mejor en Estelí [98%] que en Puerto Cabezas [86%] y Chinandega [62%]). Por el otro lado, el acceso a medios de transporte es mucho más limitado. El 50% de las empresas, sin tomar en cuenta el tipo, no tiene ningún medio de transporte propio disponible. Si lo tienen, se desagrega entre: una bicicleta (16%), una motocicleta (8%) o un vehículo liviano (18%). A este último medio de transporte, los clientes establecidos tienen un mayor acceso, de un 22% versus 15% y 13% para los clientes incipientes y los no-clientes, respectivamente.

Muy pocas empresas cuentan con algún sistema de seguridad. Clientes establecidos contratan más seguridad profesional o a un vigilante que los clientes incipientes. Los no-clientes tienden a contar con más seguridad que los clientes, lo cual se explica por los no-clientes en Puerto Cabezas, quienes se ubican en mayor cercanía del centro, en zonas más inseguras.<sup>41</sup>

El promedio del valor del crédito del 50% de las empresas es de C\$10,000 o menos. Sin embargo, se observan préstamos desde los C\$670 hasta los C\$150,000. Clientes establecidos tienden a recibir préstamos más grandes que los incipientes. Esto se explica sobre todo por la trayectoria de la relación que han tenido con la IMF, no tanto por la edad de la empresa. Las empresas que han mostrado su capacidad de pagar el préstamo, tienen prioridad para las IMF, especialmente en el contexto de la crisis financiera.

<sup>40</sup> De los no-clientes no se disponía de un registro con direcciones, como fue el caso de los clientes. Por tanto, las empresas no clientes más cerca del centro de la ciudad o del pueblo, lo cual facilita el control de las autoridades en temas tributarios.

<sup>41</sup> Puerto Cabezas se distingue por tener la ubicación de no clientes en mayor cercanía del centro, donde se presenta mayor vigilancia y autoridad pública. Estas microempresas, podrían ser las más exitosas y más formales.

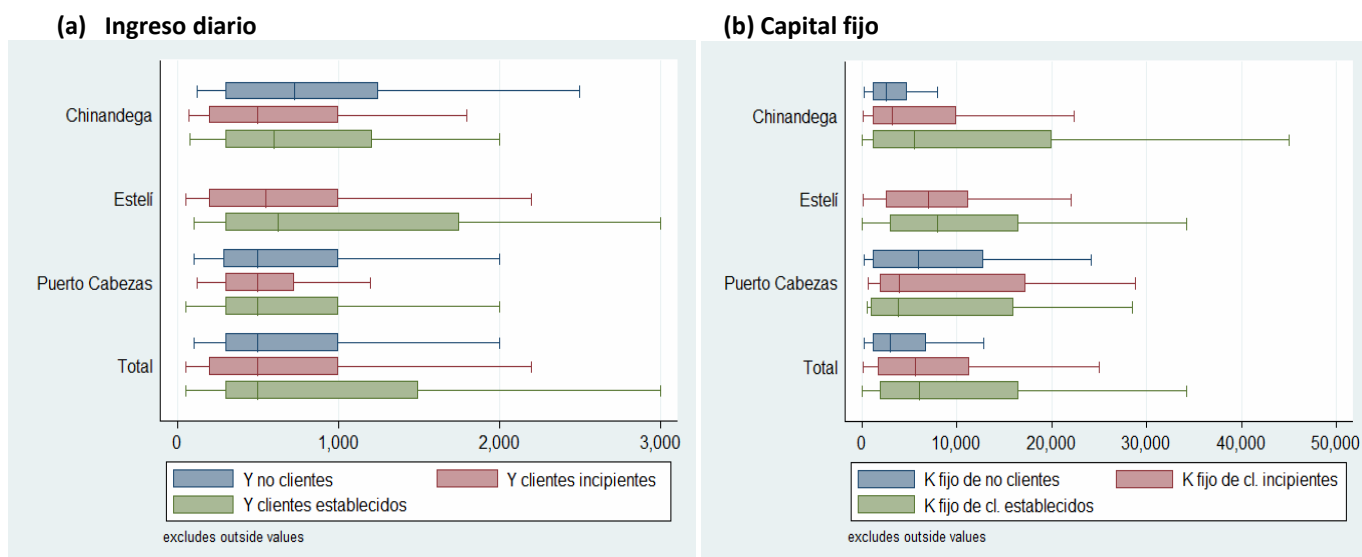
Para obtener información con respecto a las prioridades de inversión (Recuadro 2), los empresarios pudieron priorizar sus respuestas con un puntaje de 1 a 5. Con esta base se creó un puntaje para clasificar las prioridades. En ambos casos reinvertir en la empresa es una prioridad muy alta. No obstante, muchos clientes usan las ganancias para comprar comida, cancelar deudas o inversiones para mejoras en la casa (el recuadro 2 refleja las opciones). Las inversiones a largo plazo, como la educación y ahorros, no parecen contar con una mayor prioridad, ya que se resuelven primero las necesidades básicas. En un día normal, la empresa promedio tiene ingresos de C\$ 748 en Puerto Cabezas, C\$ 1,108 en Chinandega y C\$ 1,217 en Estelí, donde el extremo mayor es más alto. Las empresas de transportes, joyerías y empresas de venta de gas demuestran mayor nivel de ingresos.

**Recuadro 2. Prioridades de inversión:**

1. Reinvertir en la empresa
2. Comprar comida
3. Cancelar deudas
4. Mejorar la casa
5. Comprar ropa
6. Guardar para emergencias
7. Ahorrar
8. Guardar para eventos especiales
9. Pagar la educación
10. Otro

En el Gráfico 7.4 se muestra la distribución del ingreso y el capital fijo de la empresa por región y por tipo de cliente.<sup>42</sup>

**Gráfico 7.4: (a) Ingreso diario y (b) capital fijo por región y tipo de cliente (en C\$)**



La desigualdad en ingreso, entre clientes establecidos, es más grande en Estelí. En Chinandega (zona de Fundeser), los clientes incipientes se ubican en estratos con menor nivel de ingresos que los no-clientes. En Puerto Cabezas (zona de Pana Pana), los clientes incipientes están en un nivel de ingresos diarios cerca al nivel de los no clientes. En ninguno de los tres lugares se ve que los clientes establecidos en 2009 estuvieron recibiendo menos ingresos que los clientes incipientes.

Los datos del valor del capital fijo muestran una misma tendencia, aunque con dos diferencias.<sup>43</sup> La mediana de los clientes establecidos es más alta que para los clientes incipientes y lo no-clientes, con excepción de Puerto Cabezas. Igual al nivel observado de ingresos diarios, la variación del valor del capital fijo es mucho mayor entre clientes establecidos. Mientras que Estelí tiene una mediana

<sup>42</sup> El gráfico 7.4 muestran la mediana, los percentiles 25% y 75% y los valores adyacentes más altos y más bajos, y así muestran la distribución del ingreso alrededor del mediano.

<sup>43</sup> Para el valor del índice de la calidad del local donde se encuentra la empresa, se hizo el mismo ejercicio. Este gráfico se encuentra en el Anexo C.

del capital fijo más alta (C\$ 7,000) que Puerto Cabezas (C\$ 4,000) y Chinandega (C\$ 3,500), la variación en Chinandega es mayor. Es decir, la desigualdad en capital fijo es mayor en Chinandega, donde también los no-clientes en general tienen menos capital fijo.

En cuanto a la calidad del local,<sup>44</sup> tampoco se presenta mayor diferencia entre las regiones. La calidad tiende a ser algo mejor entre empresas clientes que no-clientes, más claramente en Chinandega, menos en Puerto Cabezas. Hay una mayor variación en Chinandega y Puerto Cabezas, pero el promedio del índice de los clientes es mayor en Estelí. Hay muy pocas empresas que alcanzan el puntaje máximo, lo cual confirma que la clientela opera en condiciones modestas.

## 7.4 Modelo e impacto

Para el modelo, se buscó aislar estadísticamente el efecto de ser cliente de una IMF por más de cuatro años del ser cliente de menos de un año ( $Crédito_{ij}$ ) en varios indicadores de desempeño empresarial ( $E_{ij}$ ). Estos indicadores están descritos en el Anexo A1 de esta sección. Se deben controlar algunas características del dueño de la empresa, tales como el sexo, edad, educación y la dedicación en tiempo a la empresa<sup>45</sup>. Y de la empresa misma, como la edad de la empresa, y si han recibido asistencia técnica ( $X_{ij}$ ). Además, se incluyeron variables *dummy* para controlar por el sector empresarial y la región ( $M_{ij}$ ). Esto conlleva a la siguiente especificación:

$$E_{ij} = \beta_0 + \beta_1 X_{ij} + \beta_2 M_{ij} + \beta_3 Crédito_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

En donde:

$E_{ij}$	= Impacto en el desempeño de empresa $i$ en la región $j$ .
$X_{ij}$	= Un vector de características del/la dueño/a y de la empresa.
$M_{ij}$	= Un vector de características de la actividad de la empresa y de la región
$Crédito_{ij}$	= Características del tipo de acceso a crédito formal de las IMF escogidas.
$\varepsilon_{ij}$	= Término de error.

La hipótesis plantea que las empresas con más tiempo de acceso a crédito tienen un mejor desempeño. Para probarla debe entenderse la relación crecimiento-acceso a crédito. En líneas generales, existe una relación negativa entre el tamaño de la empresa y su crecimiento (Coad, 2007), pero en este estudio no se comprobó tal relación, dada la gran homogeneidad de la muestra en términos del tamaño de las empresas. Por lo tanto, no se incluyó un indicador del tamaño inicial de la empresa como variable de control. Se encontraron muy bajos valores de las estadísticas  $R^2$ .<sup>46</sup>

<sup>44</sup> El índice de la calidad del local está basado en las calculaciones del Institute for Housing and Urban Development Studies (2008), y da un puntaje a la calidad del material de las paredes, el piso y el cielo raso y el número de divisiones del local.

<sup>45</sup> Algunas de estas variables son de control, donde es necesario entran también en forma transformada, por ejemplo en el caso de edad, en el cuadrado.

<sup>46</sup> Al respecto, Coad (2007) menciona que “la estadística  $R^2$  en regresiones de crecimiento es característicamente baja, especialmente para bases de datos que contienen muchas empresas pequeñas cuyo crecimiento es volátil. En el mejor caso, se reportó un  $R^2$  de 0.26. Por esta razón, de acuerdo con Coleman (2006), no reportamos las estadísticas  $R^2$ . Todos los modelos para la medición de desempeño empresarial, son especificados con las mismas variables de control (sexo, edad del dueño y dedicación a la empresa, años de educación, edad y actividad de la empresa y ubicación regional). Solo dos regresiones tienen valores de nivel como variable dependiente, específicamente el valor total de capital fijo y el índice de la calidad del local. Para estas se ha incluido un indicador de la situación inicial de la empresa. Por dificultades en el registro de estos datos, se tomó el número de empleados en el 2005 y el nivel de ingreso en el 2007.

El Anexo B de esta sección, contiene los resultados de los modelos desarrollados. Primero, se hizo la comparación entre clientes establecidos, clientes incipientes y no-clientes en Puerto Cabezas y Chinandega para poder determinar el efecto de la autoselección. Se utilizaron 21 distintas medidas de desempeño empresarial. En los modelos 2 y 3, se espera encontrar un desempeño de los clientes mejor que el de los no-clientes.

**Cuadro 7.4. Síntesis de los modelos de regresión**

Modelo no.	Comparación
1	Clientes establecidos con clientes incipientes
2	Clientes con no-clientes (Chinandega)
3	Clientes con no-clientes (Puerto Cabezas)

En el caso de Puerto Cabezas el efecto de mejor desempeño no pudo ser comprobado, los resultados de los modelos son más bien mixtos. Tampoco se encontraron efectos significativos en cuanto a ingresos, empleo y capital fijo. Los clientes son más propensos a optimismo, mostrados a sus ideas sobre el futuro. Sin embargo, los no-clientes más a menudo tienen acceso a seguridad y pagan impuestos.

Los efectos para Chinandega se revelan como más claros. Se encontró una fuerte autoselección: en la mayoría de los indicadores, los clientes tienen un mejor desempeño que los no-clientes. A pesar de que no se encontró un efecto significativo en generación de empleo, el crecimiento de ingreso es mayor, como también el valor del capital fijo. Las empresas clientes tienden a adquirir más equipo y son más optimistas sobre el futuro. Debido al problema de la autoselección, no se puede inferir que el crédito sea el factor esencial para este desempeño, debido a la incidencia de otras características inobservables. Estas determinan el proceso de la autoselección, e incluyen por ejemplo autoestima, independencia, determinación, la voluntad de tomar riesgos, entre otras cosas que determinan la "aptitud empresarial". Para la comparación entre clientes establecidos e incipientes, la relevancia de este factor disminuye.

En tres áreas se observaron resultados notables. Primero, se nota un efecto en el crecimiento del empleo familiar en el período 2005-2009. Las empresas de clientes establecidos, registran una tasa de crecimiento mayor que los incipientes. Controlando por actividad económica, región y varias características del dueño y la empresa, destaca que, en promedio, en el período 2005-2009, los clientes establecidos en promedio han podido crear 0.1 empleos más que los clientes incipientes. Esto quiere decir que por cada 10 nuevos puestos de trabajo que crearon los clientes incipientes, los establecidos crearon 11.<sup>47</sup> Esto indica que las microempresas en países en desarrollo, como en Nicaragua, sirven para auto emplearse, y emplear a la familia. También Balkenhol (2007) observa que el microcrédito tiene un efecto ante todo en el autoempleo y el empleo familiar no-remunerado.

Segundo, los clientes establecidos tendieron, a finales del 2009, a adquirir más equipo para su empresa que los clientes incipientes. El efecto es significativo y firme, ya que entre los clientes establecidos entrevistados, hay un 14% más probabilidad donde los clientes que reportan tener planes de adquirir nuevos equipos para sus empresas que los incipientes. Anteriormente, en un estudio de ASOMIF (2007) se encontró que el crédito sirve para la diversificación o ampliación del negocio y la compra de insumos o equipos.

Tercero, los clientes establecidos están, en una diferencia del 15% con respecto a los clientes incipientes, más propensos a reportar que tienen planes para introducir uno o más nuevos productos en el futuro cercano. El mercado de las microempresas nicaragüenses se caracteriza por la

<sup>47</sup> El hallazgo es solamente significativo al 10 %.

cercanía al mercado de competencia perfecta, en el cual no hay márgenes de ganancia muy altos. La mayoría de los empresarios empieza un negocio como parte de su estrategia de sobrevivencia, por factores de alejarse de crisis en vez de insertarse en actividades prometedoras (*"distress-push"* en vez de *"demand-pull"*). En consecuencia, se incorporan en actividades que no implican una mayor inversión inicial, si no que más bien representan una estrategia de seguridad en cuanto a los ingresos para el hogar en el corto plazo.

## 7.5 Reflexiones finales

Con el afán de medir el impacto de crédito en el desempeño de las empresas clientes de FODEM, en Estelí, FUNDESER, en Chinandega y Pana Pana en Puerto Cabezas, se afirma que es compleja la medición del impacto de crédito en el desempeño de las empresas. En Nicaragua, pocas empresas de pequeña escala llevan algún tipo de contabilidad. Tampoco las IMF registran información estandarizada y regular sobre ingresos y gastos de sus clientes. El hecho obliga a usar indicadores indirectos para aislar el efecto de crédito en el desempeño. Esto ayuda a entender que no se registraron efectos en los ingresos ni en el nivel del capital fijo, aunque sí en la capacidad de adquirir nuevos equipos.

Sin embargo, la dificultad principal en la medición de efectos está en la imposibilidad de crear condiciones para separar las categorías de clientes establecidos e incipientes. De esta última no puede evidenciarse con total seguridad de que, fuera de los servicios brindados por la microfinanciera actual, nunca hayan tenido préstamos de otra fuente: formal (bancaria), semi-formal (microfinanciera no regulada) o informal. Al no poder excluir la posibilidad de que los clientes incipientes hayan tenido acceso a fuentes financieras en el pasado, se reduce mucho el margen para poder inferir diferencias notables con la categoría de clientes de larga trayectoria.

A ello se agrega la característica predominante de la muestra, que en su gran mayoría las personas entrevistadas (82 % de clientes y 95 % de no clientes) ejercen labores en el sector de comercio. En este sector la perspectiva de un crecimiento duradero de la microempresa, además en una coyuntura macroeconómica adversa, se limita por la falta de poder adquisitivo por parte de los consumidores y de poco crecimiento en los índices de productividad dentro de la unidad productiva.

No obstante las limitaciones señaladas, se observan efectos positivos entre los clientes establecidos con respecto a los clientes incipientes. Primero, el crédito tiene una correlación positiva con el empleo familiar en el período 2005-2009. Clientes establecidos han tenido marginalmente más capacidad en este período para emplear a miembros de la familia que los clientes incipientes.

Segundo, el acceso al crédito tiene un impacto positivo en el largo plazo en la disposición de ampliar el negocio en cuanto la adquisición de nuevos equipos para la empresa. Tercero, las empresas con más tiempo de haber recibido el crédito tienen más planes para introducir nuevos productos en el futuro. En la competencia de los mercados en que se encuentran las microempresas, indica un efecto positivo en la capacidad de diversificación e innovación, y con ello en sus ventajas competitivas.

En Nicaragua para las intermediarias evaluadas en este estudio, este vínculo es débil, hasta el momento. Si bien el acceso al crédito tiene potencial para el mejoramiento de las condiciones de vida de los microempresarios, el fenómeno no se refleja empíricamente en el desempeño empresarial.

## 8. IMPACTO EN LOS HOGARES

El estudio de impacto de las microfinanzas en el nivel de los hogares es tema clave en la evaluación de la eficacia de la cooperación neerlandesa en Nicaragua. Los cambios producidos en las condiciones de vida de los clientes han sido estudiados con frecuencia en ocasiones de programas y de agencias cooperantes individuales. Estos estudios siempre en su mayoría se limitaron a una sola zona: raramente entraron, como es el caso en esta investigación, cuatro zonas atendidas por un igual número de instituciones intermediarias.

### 8.1 Características de la muestra

De las trece intermediarias que desde 2004 recibieron apoyo de la cooperación neerlandesa, se seleccionaron cuatro. La selección se basó en: a) la representatividad de la zona para la cooperación (rural versus urbano); b) la distribución razonable sobre las organizaciones de cofinanciamiento, y c) la presencia de clientes establecidos y clientes nuevos. Esto implica que la intermediaria seleccionada debería de estar en operaciones por lo menos tres años.

**Cuadro 8.1: Listado de las intermediarias seleccionadas**

Institución	Zona geográfica	Característica		OCF	Apoyo OCF (en Euros)
		Zona	Género		
FDL	San José de Bocay	Rural	Mixto	HIVOS	886,992
				CORDAID	956,938
BANEX	León	(Peri-) urbana	Mixto	HIVOS	833,235
FUNDENUSE	Ocotal y	Rural	Mixto	OXFAM-NOVIB	657,621
ADIM	Rivas	Peri-urbana y	Mujer	OXFAM-NOVIB	150,000
		Rural		ICCO	20,000

Fuente: Inventario IOB

Se aplicó una encuesta única, que emplea un diseño ajustado cuasi-experimental que se acerca a la metodología planteada por Coleman (2006) en Tailandia, según la cual la población de tratamiento se empareja con una población de control. La población de tratamiento es aquella que ha sido parte de la intervención de la intermediaria, mientras que la población de control son los clientes nuevos, es decir, un hogar que (aún) no ha registrado un efecto de su préstamo. El número de encuestas aplicadas fue de 709, de las cuales el 68 % fue realizado con los hogares clientes y el resto con los hogares no-clientes. En cada región se intentó tener un número similar de entrevistas, alrededor de 180 con el objetivo de que cada subgrupo tuviera alrededor de 60 casos. Debido a la coyuntura por la que atraviesa el país, resultó ser difícil de encontrar un número suficientemente grande de clientes incipientes en la región de Ocotal para Fundenuse. Por ello se encuestó al grupo de clientes incipientes en la región de Matagalpa, en donde la IMF ha incursionado hace aproximadamente un año, en distintas regiones rurales. Esto explica la mayor disponibilidad de clientes incipientes en Ocotal.

**Cuadro 8.2. Distribución de las muestra (según tipo de cliente y zona geográfica)**

Sucursal	Cliente Establecido	Cliente incipiente	No Cliente	Total
San José de Bocay	67	56	55	178
León	62	49	55	166
Matagalpa	12	51	22	85
Ocotal	60	2	33	95
Rivas	63	63	59	185
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>221</b>	<b>224</b>	<b>709</b>
	<b>(37%)</b>	<b>(31%)</b>	<b>(32%)</b>	<b>(100%)</b>

Las distintas IMF poseen una variada selección de clientes y sus actividades económicas están definidas por la zona geográfica en donde se encuentran ubicados. La región estudiada para FDL presenta como actividad económica principal la agropecuaria (46% del total de clientes en la zona). Esta zona principalmente rural y agraria, con siembra de café y granos básicos. En la mayoría de los hogares la actividad es de subsistencia y el producto para el consumo familiar.

La intervención de la IMF con respecto al tipo de actividad económica varía entre instituciones y zonas geográficas. En su mayoría los clientes encuestados se dedican a alguna actividad comercial (42% del total), la que incluye las pulperías o venta de abarrotes, ropa, verduras y otros productos agrícolas, cosméticos y venta de comida preparada. Las zonas con mayor presencia de comerciantes son León y Rivas, con un 63% y 50% respectivamente. Las intermediarias en zonas rurales tienen buena parte de su cartera colocada en actividades agropecuarias. La producción de café es mayor en Ocotol, Matagalpa y San José de Bocay. La producción de vegetales y musáceas es mayormente desarrollada en Rivas. Los clientes en el sector de servicios representan un 16% de la muestra. Los servicios varían entre transporte, talleres de mecánica, sastrería y salones de belleza. Los clientes asalariados tienen empleos como maestros, jornaleros, enfermeras y trabajadores de zonas francas.

**Cuadro 8.3. Actividad económica por tipo de cliente**

Actividad Económica	Clientes Establecidos	Clientes Incipientes	No Clientes	Total
<b>Agropecuaria</b>	67	54	56	177
<b>Comercio</b>	109	90	96	295
<b>Manufactura</b>	12	8	3	23
<b>Servicios</b>	31	28	53	112
<b>Asalariado</b>	44	41	16	101
<b>Remesas</b>	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>221</b>	<b>224</b>	<b>709</b>

El nivel de ingresos varía dependiendo de la actividad económica y se ve influenciada por el tamaño del negocio o el nivel de salario. El promedio del ingreso mensual de los hogares es de C\$ 5,830 (USD 290). Para clientes establecidos se observa un promedio más alto de ingresos que para clientes incipientes y no clientes. Tal diferencia porcentual asciende a 29 puntos más que el ingreso de clientes incipientes y un 56 puntos más que el de no clientes. En la población más pobre, los ingresos mensuales se encuentran para todos los grupos en un promedio de C\$ 1,000. En el estrato más próspero, los clientes establecidos e incipientes (hasta 95 %) registran montos hasta C\$ 20,000 y C\$ 15,000, respectivamente.

**Cuadro 8.4. Ingresos mensuales del hogar por tipo de cliente**

Ingresos / Tipo de cliente	Cliente Establecido	Cliente incipiente	No Cliente	Total
<b>Media</b>	7,131	5,548	4,574	5,830
<b>Máximo</b>	50,000	70,000	70,000	70,000
<b>Mínimo</b>	800	300	400	300
<b>Percentil 05</b>	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Percentil 25</b>	3,000	2,000	2,000	2,100
<b>Percentil 50</b>	5,000	4,000	3,000	4,000
<b>Percentil 75</b>	8,000	6,000	5,000	6,800
<b>Percentil 95</b>	20,000	15,000	12,000	20,000
<b>No. de casos</b>	264	221	224	709



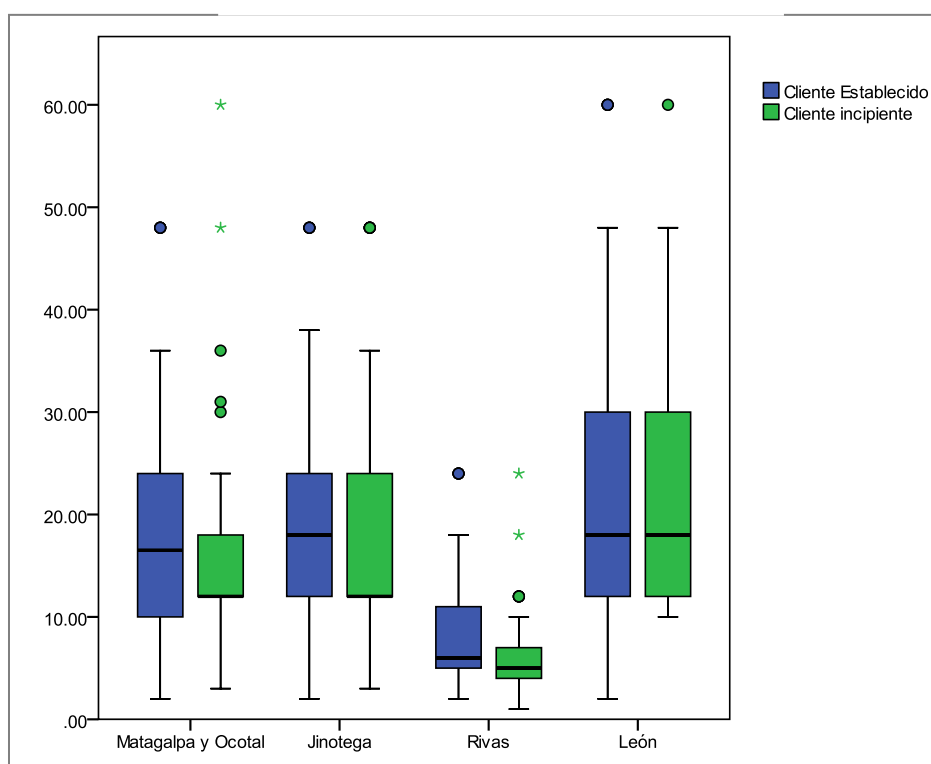
## 8.2 Oferta Crediticia

La oferta de créditos varía entre institución y clientes. Si bien es cierto se tuvo dificultades para encontrar no clientes en las zonas del estudio, se encontró también a clientes de que no tienen créditos activos. Esto último puede resultar de la actitud un tanto conservadora que presentan las intermediarias ante el fenómeno del “Movimiento No Pago”. Por su parte los clientes establecidos sin créditos activos, manifestaron no haber solicitado crédito (8 del total de establecidos), en su mayoría debido a los altos intereses, y otro grupo, lo relaciona a la situación económica en el país. Entre los no clientes (224), el 92% de los encuestados no había solicitado créditos, mientras que el resto había sido rechazado por alguna IMF.

Las intermediarias están presentes en numerosas zonas del país, también en ubicaciones remotas tales como San José de Bocay donde operan dos instituciones. Esta oferta permite que algunos clientes, establecidos como incipientes, hayan podido manejar más de un crédito a la vez. Aun así, entre los encuestados un 95% de los clientes solamente tiene un crédito activo en los últimos doce meses. Solamente el 5% tiene dos o más créditos activos. Para este grupo, el plazo del préstamo es inferior a 18 meses en el 67% de los casos, con un promedio de 15 meses.

El Gráfico 8.1 muestra que los plazos para tres de las cuatro zonas estudiadas (Matagalpa, Ocotal y Rivas) son menores para los clientes incipientes con respecto a los establecidos. Para el 50% de la población de ese subgrupo los plazos son menores a 18 meses, y hasta menores a 8 meses en el caso de Rivas (ADIM). Los plazos más largos se registran en la zona de León (Banex), en donde existen algunos casos atípicos de hasta 60 meses de plazo. Banex también cuenta con montos crediticios más altos.

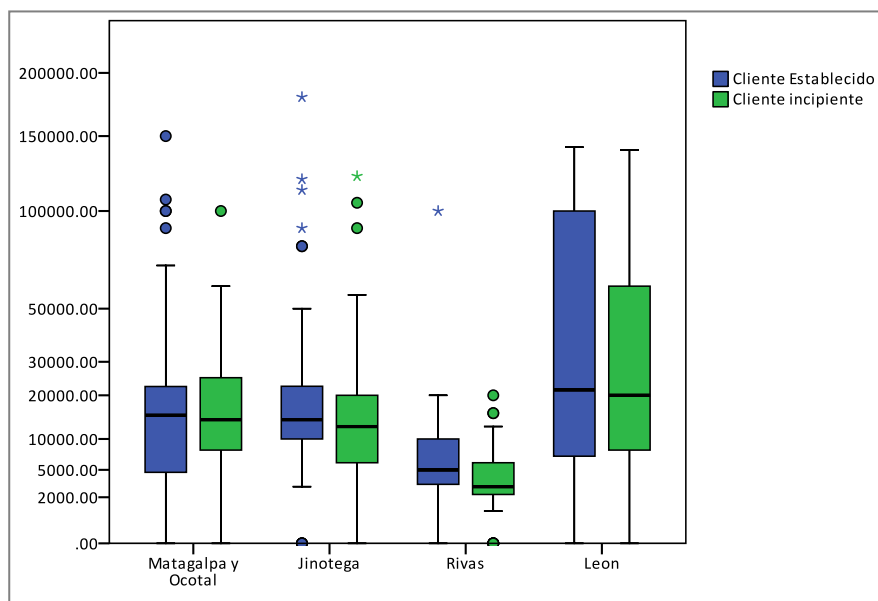
Gráfico 8.1: Plazos por tipo de cliente y zonas



En el Gráfico 8.2 se realiza una comparación de los montos otorgados en las diferentes IMF y para los dos grupos de clientes incipientes o establecidos. Los montos más altos se encuentran en León, en donde el 50% de los clientes establecidos de Banex maneja préstamos entre C\$ 10,000 y

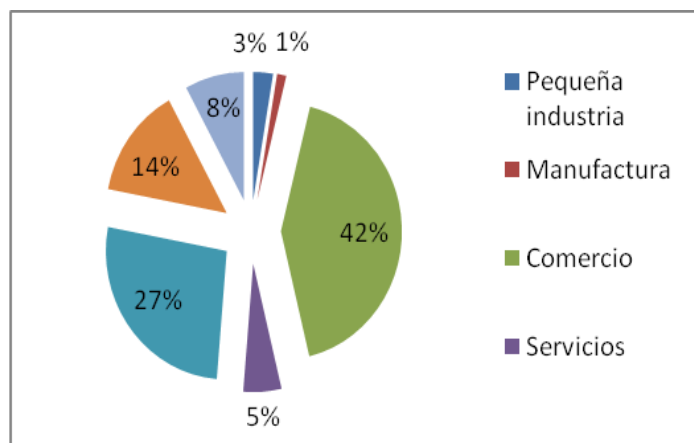
C\$ 100,000. Clientes incipientes recibieron préstamos entre C\$ 10,000 y C\$ 70,000. Las otras tres intermediarias demuestran rangos y medianas más bajas, presentando así mismo casos atípicos y extremos que ascienden entre los C\$ 50,000 y C\$ 175,000 por cliente en el año.<sup>48</sup>

**Gráfico 8.2: Montos de crédito otorgados por IMF (en Córdoba, según escala loglineal)**



En cuanto al uso principal del crédito se observa en el Gráfico 8.3 la predominancia de créditos para el comercio (42%). La agricultura (27%) sigue en segundo lugar, mientras que tan solo 14% dice utilizarlo para el consumo personal. Debe tomarse en cuenta que la razón formal que el cliente le da a la IMF para solicitar el crédito, no necesariamente corresponde con la forma en cómo se utilizó finalmente.

**Gráfico 8.3: Uso principal del crédito**



<sup>48</sup> Al respecto solamente se considera la sumatoria de los montos activos en el año otorgados por las IMF estudiadas. De agregarse los créditos otorgados por otras IMF, Cooperativas o prestamistas informales en 2009, se mostrarían unos casos atípicos y extremos mayores a C\$ 200,000.

### 8.3 Perfil de pobreza

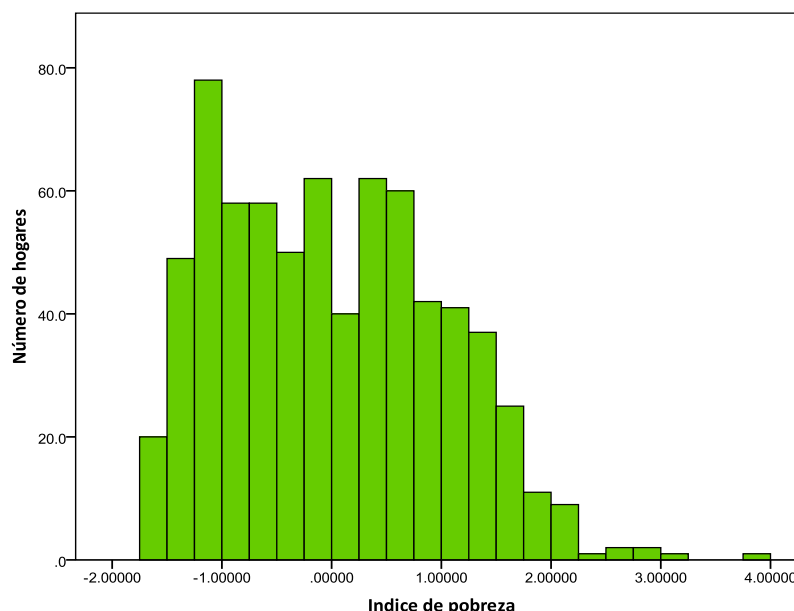
El desafío del estudio es el de cuantificar el efecto incremental del acceso a crédito en el mejoramiento de la calidad de vida de una familia. No puede descansar en la mera consideración de sus ingresos o su capacidad de pago o ahorro. Tampoco puede basarse en el acceso a ciertos servicios como la energía eléctrica y el agua potable como indicadores que definen el nivel de éxito de un hogar o su nivel de pobreza. El contexto del hogar se ve influenciado por otros aspectos como la educación, la salud, entre otros, que pueden variar entre los hogares hasta comunidades. Se pretende una cuantificación de los aspectos relacionados al éxito y desarrollo de un hogar, que permita evaluar si se materializa un efecto de la asistencia financiera en el mejoramiento de la calidad de vida de los hogares. Por ende, se calcula un índice de pobreza único para la muestra de clientes y no clientes, dado que el contexto estudiado es bastante similar en las cuatro zonas.

La construcción del índice de pobreza se realiza a través de un análisis factorial, para el cual previamente se seleccionan variables que tengan una alta correlación entre sí, y que representen mejor las diferencias en la pobreza relativa de los hogares. Para ello fueron seleccionados once indicadores con un alto nivel de significancia ( $p < 0.01$ ), que permiten correr modelos de prueba.<sup>49</sup> Con base en la metodología aplicada, se define el rango para cada una de las categorías, con el siguiente criterio:

- Los hogares más pobres tienen un índice menor a -1.0;
- los hogares pobres tienen un índice de -1.0 a 0;
- los medianamente pobres se encuentran entre 0 y 1;
- los hogares menos pobres son aquellos en donde el índice de pobreza es mayor a 1.

La distribución del índice de pobreza se presenta con un rango entre -1.75 hasta +3.0 (Gráfico 8.4). Dos terceras partes de la muestra se encuentran en niveles de pobreza entre -1 y +1, en hogares pobres y medianamente pobres.

Gráfico 8.4: Índice de pobreza del hogar



Con el uso de los indicadores seleccionados, se puede inferir que el estrato más pobre tiene un nivel

<sup>49</sup> La metodología fue desarrollada por Consultative Group to Assist the Poor (ver Henry *et al*, 2000), y es una herramienta metodológica para desarrollar un índice que distingue entre: hogares más pobres, pobres, medianamente pobres y menos pobres, con indicadores de tipo social y económico.

de ingreso promedio de C\$ 555 por persona al mes. Esto representa solo la sexta parte de los ingresos por persona en la categoría de los hogares menos pobres (Ver Cuadro 8.5).

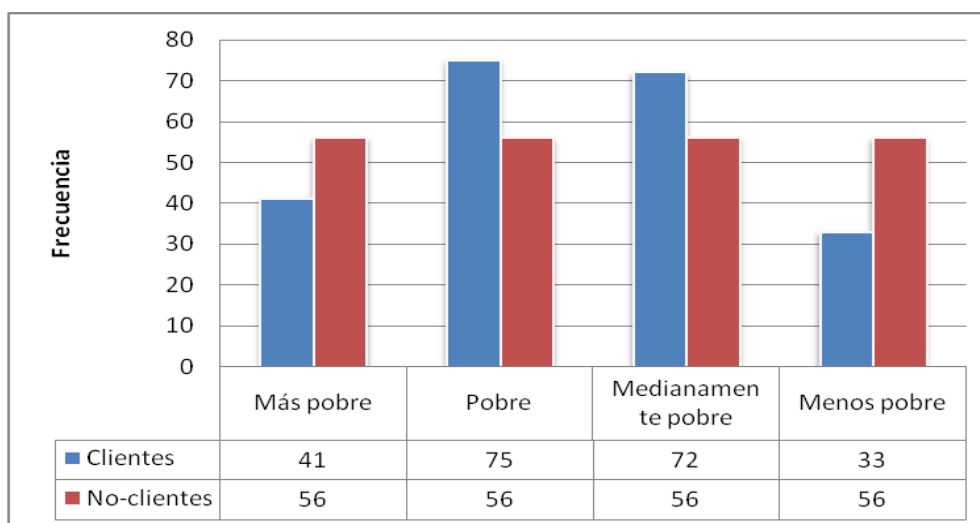
**Cuadro 8.5. Indicadores dentro del índice de pobreza por estrato de pobreza**

Indicadores del índice de pobreza	Más pobres	Pobres	Medianamente pobres	Menos pobres
Ingreso promedio por persona al mes (Córdobas)	555	982	1,647	3,404
Gastos promedio de alimentación por persona al mes (C\$)	368	604	705	1,411
Consumieron por lo menos 1 vez carne en la semana (%)	40.0	52.3	73.2	86.3
Cuartos por persona	0.4	0.6	0.7	0.9
Tiene piso mejorado (%)	14.5	41.4	79.8	99.2
Tiene acceso a agua potable (%)	9.7	27.7	62.4	89.3
Tener una letrina (%)	4.8	17.3	36.6	93.1
Cantidad de teléfonos en el hogar (fijos o celulares)	0.2	0.7	1.0	1.6
Tiene refrigerador (%)	1.4	34.1	79.3	99.2
Cantidad de televisores a color en el hogar	0.4	0.8	1.2	2.0
Tiene cocina (%)	0.7	20.9	87.8	99.2
No. de casos	145	220	213	131

Entre las once variables mencionadas, tres tienen que ver con flujos financieros (ingresos y gastos) en el corto plazo. Cinco tienen que ver con las condiciones de la vivienda, y tres están relacionados con el consumo duradero de las personas. Para comparar la representatividad de los clientes en las diferentes categorías de pobreza, se dividió la muestra de contexto (no clientes) en cuatro partes iguales y se comparó el número de casos de este grupo con la de los clientes incipientes, que deberían tener un impacto menor comparado al de los clientes establecidos, debido a su reciente relación con la IMF.

El gráfico 8.5 muestra que el grupo de más pobres no se encuentra muy representado por clientes incipientes, no obstante el grupo de pobres y medianamente pobres si lo está. En el último año las IMF pueden haber tenido un estilo más conservador al estrato más pobre en las zonas de servicios. Ello se relaciona con el deterioro de sus carteras, a lo que las IMF están respondiendo con la búsqueda de nuevos clientes nuevos con mejor capacidad de pago o en zonas con menor incidencia de pobreza.

**Gráfico 8.5: Estratificación de índice de pobreza (frecuencia) para clientes incipientes y no clientes**



Como complemento al panorama general, se realiza una comparación entre las zonas estudiadas para poder determinar la representación de los clientes y no clientes en los distintos estratos por zona. Así se realiza una división en donde cada estrato tiene representación del 25% de los no clientes en cada zona (ver Gráfico 8.6). La zona con mayor representación de clientes incipientes en el estrato más pobre es Jinotega (FDL, en San José de Bocay). Esto se debe en parte a las características rurales de esta zona, en donde el acceso a servicios financieros es limitado, y la población menos pobre tiene menor tamaño. A la vez sugiere que el alcance de FDL en la zona es realmente enfocado hacia los más pobres. Por su parte, las zonas de Rivas, Matagalpa y Ocotal, revelan una representación más fuerte en el estrato pobre (ADIM) y medianamente pobre (Fundenuse). Ambas zonas se caracterizan por su amplia presencia de hogares muy pobres, estrato donde los clientes incipientes están sub-representados.

León sugiere ser la zona en donde hay menos alcance entre los estratos más pobre y pobre. Esto puede estar relacionado a la zona de impacto de la IMF, en este caso Banex, donde las condiciones de pobreza son menos frecuentes. No obstante, la muestra también contiene casos con hogares pobres en la zona de León, por lo que esto sugiere el comportamiento conservador de la institución hacia la búsqueda de clientes nuevos con mejores condiciones de vida. Es revelador que de los 49 clientes incipientes de Banex en la zona de León, 45 (el 92%) se encuentran en condiciones de mediana o menor pobreza. El caso contrasta significativamente con Fundenuse (51%) y sobre todo con FDL (29%) y ADIM (27%). Las tres intermediarias parecen, al menos en las zonas estudiadas, haber mantenido un enfoque más acorde con la atención a los estratos pobres de la población.

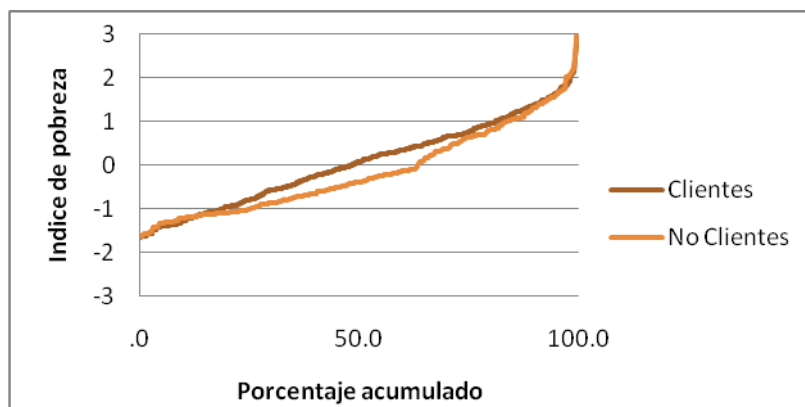
**Gráfico 8.6: Estratificación de Índice de pobreza por zonas (clientes incipientes y no clientes)**



En el gráfico 8.7 se muestra el porcentaje acumulado para los diferentes índices de pobreza diferenciando entre clientes (establecidos e incipientes) y no clientes. No existe una amplia diferencia entre clientes y no clientes en los estratos más pobres (20% de los hogares). Sin embargo,

se observa una diferencia, no significativa, en el centro que representa los hogares pobres y medianamente pobres, donde los clientes están más representados que los no clientes. Acercándose al valor de 1, en el segmento de los medianamente pobres, las curvas nuevamente se acercan. Aparentemente, la clientela de las intermediarias tiende ligeramente concentrarse en los estratos medianamente pobres.

**Gráfico 8.7: Porcentaje acumulado de la frecuencia para clientes y no clientes**



#### 8.4 El impacto de los servicios

Una de las vías por la que el acceso al crédito puede influir positivamente en el bienestar de los hogares es a través del aumento de los ingresos de los hogares. El objetivo de esta sección es verificar empíricamente si el crédito al nivel de los clientes establecidos ha contribuido a su nivel de vida, siguiendo la metodología según el marco conceptual (Sección 2).

Primero se estima la probabilidad de que un hogar posea acceso a crédito, dadas ciertas características, mediante un modelo probit. En segundo lugar, se utiliza este puntaje para emparejar a los individuos de control y de tratamiento y así calcular el efecto promedio del tratamiento (ATT según su sigla en inglés). El ATT puede calcularse con base en el índice de propensión, sólo si se cumple la condición de balanceo, la cual asegura que la asignación de los hogares al tratamiento es aleatoria. Se utiliza la opción de área común (*common support*), es decir con observaciones suficientes para comparar ambos grupos.

Las variables que se consideran relevantes para realizar el emparejamiento con los clientes establecidos son las siguientes: sexo, edad y nivel educativo del jefe de hogar, número de personas en el hogar entre 18-40 y 40-65 años, la participación activa en una organización local como proyectos (por ejemplo, juntas de agua), el gasto registrado durante un mes para la alimentación por persona, y el acceso a agua potable por un sistema de conducto y contar con una letrina. En el Cuadro 8.6 se presentan los resultados de la estimación para los clientes establecidos.<sup>50</sup>

Los coeficientes demográficos-educativos que registran niveles significativos en el modelo están relacionados a la edad y nivel educativo del jefe de hogar y el número de personas entre 18-39 años. También se observan diferencias significativas en los servicios básicos que reciben el hogar, como es tener acceso a agua potable y con contar con una letrina.

<sup>50</sup> El bajo poder explicativo del modelo especificado ( $R^2$  de 3.0 %) radica en el hecho de que el grupo de control ha sido creado de manera bastante minuciosa: las diferencias entre los grupos de control y el de beneficiarios deben ser explicadas mayormente por variables no observables. En el caso de un experimento social, con asignación perfectamente aleatoria al tratamiento, ninguna variable podría explicar la asignación al mismo por definición. Cabe resaltar que aunque el modelo desarrollado es limitado para explicar en gran medida las diferencias en el acceso a crédito, sirve para definir los conjuntos de comparación para cada caso del grupo de clientes establecidos y la estimación no paramétrica del efecto de tratamiento sobre estos.

**Cuadro 8.6. Determinantes de la probabilidad de ser cliente establecido**

VARIABLES INDEPENDIENTES	Media	Desviación estándar	Probit (dF/dX)
Género jefe del hogar (1=Masculino; 0=Femenino)	.526	(.484)	-.0301
Edad del jefe de hogar (años)	43.81	(13.02)	.0164*
Edad del jefe de hogar (en cuadrado)	2,088.41	(1,260.40)	-.0001
Educación jefe del hogar (años)	5.73	(4.74)	.0261**
Educación jefe del hogar (en cuadrado)	55.25	(77.30)	-.0011
Número de miembros del hogar entre 18-39 años	1.57	(1.04)	.3877**
Número de miembros del hogar entre 40-65 años	.958	(.829)	-.0273
Participación activa en organizaciones locales (1=Si; 0=No)	(.339)	(.474)	.0640
Costo alimenticio por persona mensual (en Córdoba)	734.92	(997.91)	.0000
Casa tiene una letrina (1=Si; 0=No)	.346	(.476)	-.0734*
Casa tiene acceso a un sistema de agua potable (1=Si; 0=No)	.458	(.499)	.0884**
Número de casos			709
Pseudo R-cuadrado (valor explicativo)			0.0295

*Nota: Los coeficientes que son significativos en niveles porcentuales de 1, 5 y 10, son marcados \*\*\*, \*\* y \*, respectivamente.*

El cuadro 8.7 muestra la estimación del efecto promedio de tratamiento, donde las variables dependientes son un conjunto de cambios registrados en el bienestar de los hogares durante los últimos cinco años.<sup>51</sup>

**Cuadro 8.7. ATT del impacto del crédito por los hogares (en %)**

Cambios registrados durante los últimos 5 años:	Nearest Neighbor		Kernel		Estratificación	
	ATT	T	ATT	T	ATT	T
LN Ingreso per cápita (0/1)	32.2	2.998***	24.6	4.852***	22.5	2.696***
Salud y alimentación (0/1)	4.5	1.331	1.1	0.470	0.5	0.121
Conocimientos técnicos y administrativos (0/1)	14.8	1.404	10.5	0.738	0.09	1.033
Casa y hogar (0/1)	15.5	3.362***	11.0	2.603***	10.6	3.365***
Educación de los hijos (0/1)	3.0	0.276	6.4	1.113	5.8	0.886
Conocimientos sobre el mercado y preferencias de clientes (0/1)	13.3	0.494	10.3	0.781	8.8	0.587
Contar con ahorros (0/1)	4.2	0.861	3.8	1.234	4.2	0.869

*Nota: \* = p ≤ 10%; \*\* = p ≤ 5%; \*\*\* = p ≤ 1%.*

Los tres métodos indican que el acceso al crédito está relacionado con una mejora en el bienestar de los hogares. Hogares con acceso a crédito demuestran un aumento en sus ingresos mensuales hasta con 32.2% (de acuerdo al método Nearest Neighbor) en relación con el grupo de los clientes incipientes y no clientes. Los clientes establecidos suelen encontrarse en mejores condiciones de salud y alimentación, conocimiento técnicos y administrativos, y mejorar el estado de la casa. Por otra parte, no se presentan diferencias en la situación de la educación los hijos y conocimiento en el mercado. Aunque los niveles de significancia no lo confirman, se vislumbra que los hogares con mayor experiencia crediticia suelen tener ahorros a través del sistema bancario. Los ahorros deben ser un signo de solvencia, contribuyendo en la capacidad de la gente que ahorra para tener acceso a créditos, aún en tiempos de crisis económica.

El acceso a crédito por parte de los clientes establecidos está correlacionado con una mejora de una parte de las condiciones de vida. El presente apartado busca estimar el efecto de las condiciones crediticia. El cuadro 8.8 presenta los resultados de los cinco modelos *probit* utilizados para las

<sup>51</sup> La estimación Kernel se realiza con una distribución normal y un ancho de banda igual a 0.001, y se aplican errores estándar *bootstrap* para el cálculo del estadístico t.

estimaciones de las propensiones. La variable dependiente es ser cliente establecido contra cliente incipiente, según la cual para cada IMF se desarrolla un modelo propio incluyendo solamente sus clientes. La no inclusión de los no-clientes el modelo permitió un análisis con un grupo de variables relacionadas al servicio financiero ofrecido por parte de las IMF. Estas incluyen el número de créditos activos al momento de la entrevista y el monto recibido.

Según el modelo consolidado, no hay cambios significativos al nivel de los jefes de hogares en cuanto a ser masculino o femenino, nivel educativo y/o edad. Los hogares con una relación más larga con la intermediaria tienen una cantidad mayor de personas que se encuentran en la edad entre 18 y 39 años. Durante los últimos años, los clientes establecidos han logrado un desarrollo económico suficiente para mantener y ofrecer oportunidades a sus familiares. Con la lógica al revés, puede plantearse que hogares con mayor presencia de adultos jóvenes tienden más a marcarse como clientes establecidos.

Clientes establecidos demuestran también una mayor predisposición a recibir montos mayores que los clientes incipientes. La tendencia se explica parcialmente por el crecimiento empresarial logrado por los clientes durante el tiempo. Un factor notable es la política crediticia del sistema de montos crecientes. Pues, los incentivos que aplican las IMF para su clientela que cancela sus préstamos a tiempo explica la mayor predisposición. El hecho está relacionado a la importancia relativa que tienen las cuatro IMF dentro del monto total prestado por los clientes en el último año. Los préstamos de los clientes establecidos son generalmente de una sola IMF. En cambio, los clientes incipientes reciben montos menores de las IMF y luego buscan otras fuentes para complementar sus necesidades financieras.

A nivel de las IMF individuales, se observan tendencias de cambio. La oferta de ADIM sigue orientada a las micro-empresas manejadas por las mujeres. Sin embargo, los hogares de la nueva clientela cuentan con más personas más jóvenes (en la categoría de 18-30 años), con menor gasto en la alimentación per cápita y acceso al sistema de agua potable (ambas aproximaciones para el nivel de la pobreza). Al mismo tiempo se observa que la nueva clientela de ADIM es más activa en las organizaciones locales. En cambio, en el caso de Banex se observa un número menor de diferencias significativas, puesto que sólo dos variables cumplen con los criterios estadísticos al respecto. Los clientes establecidos son relativamente más jóvenes y suelen tener una mayor preparación educativa que los clientes incipientes. Banex ha estado reclutando a su nueva clientela entre las categorías de mayor edad con menor nivel de educación. Los efectos de que clientes establecidos de Banex tienden a tener menor número de miembros adultos en el hogar y menor participación en organizaciones locales, no son significativos.

En contraste con Banex, la nueva clientela de FDL resulta ser más joven. Además, hogares de clientes de FDL cuentan con más personas en la edad económicamente activa. Su clientela establecida maneja montos significativamente mayores que los de los clientes incipientes. Igual como en el caso de ADIM, los montos prestados por clientes de larga duración provienen de la misma intermediaria, lo cual refleja un grado relativamente alto de lealtad. Condiciones de vivienda entre los clientes incipientes suelen ser algo mejores que de los clientes establecidos, aunque no de manera significativa.



**Cuadro 8.8. Determinantes de la probabilidad de ser Cliente Establecido versus Cliente Incipiente: modelo probit (dF/dX)**

Variables independientes	Total (5)	ADIM (5)	BANEX (2)	FDL (6)	FUNDENUSE (4)
Género jefe del hogar (1=Masculino; 0=Femenino)	-0.1272	0.3467	-0.0779	-0.2042	-0.5468 **
Edad del jefe de hogar (años)	0.0253	-0.0494	0.1876	0.1922 **	-0.0490
Edad del jefe de hogar (en cuadrado)	-0.0002	0.0009	-0.0022 *	-0.0018 **	0.0004
Educación jefe del hogar (años)	0.0433	0.0369	0.0097 **	0.0028	0.2013 **
Educación jefe del hogar (en cuadrado)	-0.0025	0.0050	-0.0007	0.0012	-0.0137 **
Número de miembros del hogar entre 18-39 años	0.1552 **	0.2613 **	-0.0057	0.3262 **	0.0188
Número de miembros del hogar entre 40-65 años	-0.0073	-0.0433	-0.3321	-0.0727	0.2189
Participac. en organizaciones locales (1=Si; 0=No)	0.0058	-0.7745 ***	-0.3773	0.3520	0.2781
Costo alimenticio por persona mensual (en C\$)	0.2016 **	0.4531 **	0.2726	0.0722	0.2076
Casa tiene una letrina (1=Si; 0=No)	-0.1846	-0.2281	0.6385	-0.0207	-0.8043 **
Acceso a un sistema de agua potable (1=Si; 0=No)	0.0771	0.6503 **	0.1678	-0.5522 *	0.0663
Monto de préstamo activo (en Córdoba)	0.0974 *	0.2006	0.0479	0.2514	0.0983
Número de préstamos activos	0.4468	0.2237		0.3257	0.4937
Porcentaje de préstamo es de la IMF estudiada	0.7833 ***	0.4613	0.4715	1.9834 *	0.6252
Constante	-4.3320 ***	-5.4932 *	-6.5230	-9.8913 ***	-2.2633
Número de casos	469	126	103	119	119
Pseudo R-cuadrado (%)	5.13	23.8	13.4	17.4	12.54

Nota: \* =  $p \leq 10\%$ ; \*\* =  $p \leq 5\%$ ; \*\*\* =  $p \leq 1\%$ .

FUNDENUSE ha incorporado en su cartera de clientes establecidos a más mujeres con un mayor nivel educativo. Sus clientes nuevos tienden a ser varones. Las condiciones sanitarias están mejores en las casas de clientes nuevos, aunque los clientes establecidos demuestran haber realizado mejoras en la provisión de agua en la casa (efecto no significativo).

Analizadas y controladas las diferencias observables entre los dos grupos de clientes, el efecto promedio de los programa de crédito se resume nivel agregado en el Cuadro 8.9.<sup>52</sup> La muestra total de hogares incluidos en el análisis del efecto fue de 469, de las cuales 248 forman parte del grupo de clientes establecidos y 221 pertenecen al grupo de clientes incipientes. La relación estable entre una entidad micro financiera y el cliente es para ambos partidos de gran importancia. Cuando la relación se madura, la IMF puede aprovechar de una reducción en los gastos de selección y transacción y un aumento en los ingresos. Esto resulta en que los montos de los préstamos suelen aumentar, y a la mejor información de la IMF que al tomar la decisión reduce el riesgo crediticio.

El beneficio de la clientela es tener un acceso continuo a los servicios crediticos, lo cual suele acompañarse con el acceso a montos mayores en el tiempo, una reducción en los costos cuando las condiciones financieras se mejoren y la posibilidad para construir una reputación de ser un prestatario “confiable” (Pagura, 2003). Según los resultados obtenidos, una relación de larga duración es beneficio por parte de los clientes. El ingreso per cápita de los clientes establecido es mayor que de los clientes incipientes (un 14%). Esta diferencia está probablemente relacionada a la cantidad de préstamos obtenidos durante los últimos años y el mayor tamaño de los mismos.

<sup>52</sup> Ver el Anexo B para los resultados desagregados a nivel de cada IMF. Las metodologías Nearest Neighbor y Kernel no presentan diferencias significativas entre el grupo de tratamiento (clientes establecidos) y de control (clientes incipientes). En cambio, la metodología de Estratificación muestra en tres casos diferencias significativas, las cuales son positivas.

**Cuadro 8.9. Efecto promedio de tratamiento: clientes establecidos vs clientes incipientes (en %)**

Cambios durante los últimos 5 años:	Nearest Neighbor		Kernel		Estratificación	
	ATT	T	ATT	T	ATT	T
LN Ingreso per cápita (0/1)	-3.3	-.281	13.1	1.244	14.3	1.981**
Salud y alimentación (0/1)	-4.0	-.764	-.7	-.160	-1.2	-.287
Conocimientos técnicos y administrativos (0/1)	-20.4	-.909	-15.2	-1.016	-15.2	-.805
Casa y hogar (0/1)	5.2	.880	6.8	1.589	7.1	2.951***
Educación de los hijos (0/1)	12.8	1.159	3.3	.333	2.5	.347
Conocimientos sobre el mercado y preferencias de clientes (0/1)	-23.6	-1.035	-12.7	-.935	-13.0	-1.142**
Contar con ahorros (0/1)	2.4	.425	-1.0	-.278	-1.8	-.317
Mujer toma decisión sobre préstamos	-1.2	-.197	.9	.172	.9	.160

*Nota: \* =  $p \leq 10\%$ ; \*\* =  $p \leq 5\%$ ; \*\*\* =  $p \leq 1\%$ ;*

Hogares que durante algunos años consecutivos registran una cierta tendencia de prosperidad, invierten generalmente una parte de sus excedentes en el mejoramiento de su casa. Los clientes establecidos que han registrados un aumento en sus ingresos durante los últimos cinco años, han invertido una parte de sus ingresos para mejorar sus casas. Son los hogares de clientes establecidos que registran una construcción más sólida en cuanto a los pisos, techos y paredes.

Una de las hipótesis relacionadas con el manejo de la empresa es que los clientes con una larga trayectoria crediticia con una o más instituciones financieras, están en la capacidad de aplicar una administración más elaborada. Para obtener un crédito los prestatarios deben suministrar una gran cantidad de información sobre su empresa, al tener que ordenar sus registros y la administración en general. Adicionalmente, el tener un préstamo exige un manejo preciso de los flujos de dinero de la empresa, con la finalidad de minimizar los problemas que se puedan presentar al momento de cancelar sus cuotas. No obstante, el resultado obtenido no suporta esta hipótesis. Los clientes establecidos no registran un mejoramiento en su conocimiento en el tema de mercadotecnia o de su clientela después de ser cliente durante ciertos años. Es probable que las microfinancieras, a partir de mediados del 2008, hayan preferido reclutar a nuevos clientes con mayores características de empresarios. Sus conocimientos del mercado también son superiores a los de los clientes establecidos.

## 8.5 Conclusiones

En la encuesta entre hogares se analizó la relación entre el acceso a crédito y el bienestar material de los hogares de cuatro IMF en Nicaragua. Se investigó en primer lugar el perfil de pobreza de los clientes y, segundo, la probabilidad de que clientes establecidos se encuentren en mejores condiciones de vida que los clientes incipientes. En cuanto a la primera dimensión, las IMF estudiadas en su mayoría concentran sus carteras en las actividades urbanas y/o no agrícolas. Entre ellas, se observa en particular el caso de Banex que trabaja con una clientela que en promedio se encuentra en condiciones socioeconómicas por encima del promedio. Las carteras de ADIM, FDL y Fundenuse están más orientadas a estratos pobres.

El acceso a los servicios a largo plazo puede traducirse en un aumento en el ingreso per cápita y las condiciones de vida. Se confirmó que los hogares con acceso a crédito demuestran aumentos de sus ingresos de 14%, y en mejoras a nivel de la vivienda. No constan diferencias en estado de la salud, nivel de ahorros y la educación de los hijos. A su vez, clientes nuevos parecen conocer mejor el entorno del mercado. Su conocimiento de los aspectos de mercadeo y sobre la clientela es más amplio.

## 9. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES FINALES

La participación de la cooperación neerlandesa en el conjunto de fuentes de fondeo y desarrollo del sector de microfinanzas en Nicaragua ha sido modesta. Esto motiva a plantear por qué el aporte de las organizaciones neerlandesas no puede ser analizado en forma aislada del de otros canales de cooperación. En el estudio de impacto se ha tomado en consideración la calidad de las carteras de crédito y la sostenibilidad de las intermediarias nicaragüenses, contrapartes de las organizaciones neerlandesas, con énfasis en su desempeño financiero. En los principales hallazgos y las conclusiones se aplica el marco conceptual, presentado en la sección 2, con las seis áreas analíticas: entorno (*setting*), escala (*scale*), extensión (*scope*), estructura (*structure*), estímulos externos (*support*) y efectos incrementales (*spill-over*). Cada una de las áreas contiene elementos relevantes para una reflexión dentro y más allá de los efectos de la cooperación neerlandesa.

### 9.1 Entorno

El contexto del sector microfinanciero se ha ido deteriorando en Nicaragua desde finales de la década de los años noventa. Posterior al cambio político en 1991 con la salida del poder del sandinismo, la década se marcó por la creación o la entrada de nuevas instituciones financieras y un fuerte desarrollo del sector financiero privado, apoyado por iniciativas legislativas. Sin embargo, varios bancos quebraron en el transcurso de este período, por lo general de manera repentina, resultando en pérdidas significativas para los ahorrantes, socios inversionistas hasta el Banco Central. Por motivo de la responsabilidad de las entidades supervisoras, desde 1999 se inició una política más restrictiva en el otorgamiento de licencias bancarias. A la vez se incrementó la presión a las intermediarias no bancarias de abstenerse de cualquier actividad semejante a la movilización de ahorros entre sus clientes ni menos del público.

Después del cambio de siglo se fue restringiendo el espacio legal de las instituciones microfinancieras. En 2001 se adoptó la Ley 374 que pone un máximo a los intereses cobrados por aquellas IMF que "tengan como objetivo principal brindar servicios financieros al público, mientras que no esté en vigencia un marco legal regulatorio". Tal marco fue objeto de varias fases de diseño y revisión, impulsado en particular por ASOMIF, pero su iniciativa no prosperó. A lo largo de la década –a pesar del volumen cada vez mayor de la oferta microfinanciera– las iniciativas políticas fueron excluyendo que se replicaran experiencias de crecimiento de intermediarias para diversificar su oferta de servicios e incluir los de ahorros, de manera similar a la evolución del sector en los países andinos en la década anterior (o en Europa un siglo antes). En el caso de Nicaragua, las cooperativas solo en pequeña parte pudieron llenar el nicho de intermediación, pues su figura había perdido bastante credibilidad en los años ochenta.

El espacio al sector microfinanciero se fue restringiendo hacia finales de la década, lo cual se explica en parte por la crisis financiera que se estalló en el segundo semestre del 2008, con graves repercusiones para los niveles de actividad económica, en particular el comercio y el recibo de remesas del exterior. No obstante, previo a hacerse sentir los efectos de la crisis, el Movimiento de Productores Agropecuarios, Comerciantes y Asalariados del Norte ya estaba bien arraigado en el centro y norte del país. Luego conocido como el Movimiento de No Pago, representó una fuerza sociopolítica apalancada por el poder ejecutivo central. Con o sin el apoyo de este último, en febrero 2010 el Movimiento logró la adopción en la Asamblea Nacional de una Ley moratoria, con lo cual por el momento culminó la inseguridad para el sector financiero tanto regulado como no regulado. Si bien hasta 2009 Nicaragua se conocía como país con mejor entorno del sector en la región Centroamericana (EIU, 2009), tres factores han incidido negativamente:

- Primero, que Nicaragua no es una excepción en la categoría de países con demostrada vulnerabilidad en el sector de microfinanzas, con signos críticos en el manejo de carteras, es decir Bosnia y Herzegovina, Marruecos y Pakistán (Chen, Rasmussen y Reille, 2010). Los cuatro países tienen en común que el crecimiento del sector se llevó a cabo por una expansión sesgada del servicio crediticio, alimentado por financiamiento externo y una pérdida de disciplina en el otorgamiento de préstamos.
- Segundo, el vacío legal para la movilización de ahorros se hace sentir no tanto en el sector con mayor nivel de actividad económica y relativamente menor pobreza que es el sector urbano, sino sobre todo en las áreas menos dinámicas y con mayor pobreza, es decir en el sector rural. Por más que se estimula a las entidades no reguladas para que se transformen según recetas establecidas (Rosenberg, 2000), de hecho el marco legal nacional invariable no ha favorecido una arquitectura financiera que promueva la articulación de múltiples servicios en las zonas y sectores de mayor pobreza (Van Dijck et al., 2003).
- Tercero, las condiciones volátiles del mercado microfinanciero en Nicaragua no han dejado de incidir negativamente en el riesgo percibido a nivel externo. Cualquier incremento en el riesgo país no solo tiende a afectar el desempeño financiero de instituciones intermediarias, sino también puede repercutir en otras variables tales como la atención a clientes pobres y la participación relativa de mujeres en la cartera de préstamos (Engels, 2009). Tanto la sostenibilidad financiera como la futura atención a los estratos prioritarios quedan expuestos en consecuencia de la inestabilidad política y social del país.

En breve, el espacio legalmente restringido y los vaivenes de carácter sociopolítico han sido poco propicios para la sana evolución del sector microfinanciero y la canalización de los recursos en su apoyo.

## 9.2 Escala

Entre 2004 y 2008 se incrementaron las carteras de entidades microfinancieras de manera espectacular. Instituciones afiliadas a ASOMIF aumentaron su cartera consolidada de USD 105 millones (2004) hasta USD 246 millones. Las intermediarias reguladas (ProCredit, Banex y FAMA, desde 2007) crecieron en un ritmo aún mayor durante el mismo período, de USD 77 millones hasta USD 313 millones. Por su parte, el sector de cooperativas de ahorro y crédito y de servicios múltiples, al menos las que estuvieron recibiendo apoyo de la cooperación neerlandesa, expandió en menor escala, aunque su crecimiento continuó hasta 2009. A nivel nacional, el sector microfinanciero registró un crecimiento de su cartera consolidada bruta de un 33 por ciento anual entre 2004 y 2008, resultando en casi una triplicación de la misma para llegar a un nivel aproximado de USD 500 millones (Chen et al, 2010).

La expansión se llevó a cabo a través del crecimiento en número de sucursales en zonas previamente no atendidas, pero más en aumentos de los préstamos otorgados. La captación de ahorros no se destacó como variable de gran expansión, ni fue la fuente principal para el fondeo de los préstamos. El nivel de ahorros se ha quedado por debajo del 10 por ciento durante el período 2004-2008, mientras que a nivel global este nivel llegaba a 46 por ciento.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Según datos calculados por MIX sobre 914 microfinancieras en 2008, con una mediana del 29 %.

La cartera en riesgo empezó a subir en 2007, tanto entre las intermediarias afiliadas a ASOMIF como del sector regulado. Las carteras de ASOMIF ascendieron al 13 por ciento en setiembre 2009, mientras las carteras expuestas a riesgo en el sector microfinanciero regulado ascendieron en el mismo mes a más del 18 por ciento en promedio. La amenaza para el sector en su totalidad ha sido doble: primero un crecimiento descontrolado de las carteras de crédito, basado en gran parte por financiamiento externo. Segundo, un ascenso aun más rápido en los segmentos afectados por incumplimiento de pago.

### 9.3 Extensión

En el campo de la extensión (*scope*) de las microfinanzas, se pone en relieve las políticas de las microfinancieras para atender segmentos desfavorecidos del mercado, en particular su capacidad de atender a los estratos de menores recursos. En el debate sobre el alcance de microfinanzas se ha producido la división entre quienes afirman que la cobertura de estratos pobres por medio de servicios financieros depende en gran parte de su auto-sostenibilidad financiera. En el otro campo están quienes consideran el desempeño de las microfinancieras en función de su capacidad de alcanzar su objetivo de aliviar las condiciones de pobreza (Engels, 2009). En este informe se denominaron los enfoques como la visión ascendente y la visión lateral, respectivamente.

En relación con la distinción entre ambos enfoques existen diferencias hasta dónde se ha materializado un el fenómeno del desvío de la misión (*mission drift*). El indicador más común es el incremento en el monto promedio de los préstamos otorgados, reflejándose una atención más intensiva de intermediarias a clientes de mayor prosperidad. El debate se centra en el tema si tal fenómeno –en el caso que se diera– se produciría bien sea como efecto corolario de una mayor prosperidad de los clientes atendidos (Gosh et al, 2008), bien sea como efecto de la edad de la microfinanciera (Mersland y Strom, 2009), o resultaría de diferencias en metodologías individuales, grupales o de bancos comunales (Cull et al., 2007).

Durante el período 2004-2008 cubierto por este estudio, todas las intermediarias incrementaron sus portafolios, incluyendo el monto prestado por cliente. Por lo general, el aumento de las carteras se realizó en forma paralela al tamaño promedio de los préstamos otorgados. Solo el FDL, la intermediaria más grande del sector que hasta la fecha no regulada, supo limitar el monto promedio de sus préstamos a un nivel inferior al ingreso anual per cápita. En cambio, el Banex ha aumentado el monto promedio hasta más de tres veces el ingreso per cápita, lo cual se interpreta como señal de al menos un desvío inminente.

La investigación al respecto a nivel de los usuarios finales se llevó a cabo por medio de:

- (a) Una encuesta con cuestionario estructurado entre 544 pequeñas y microempresas en tres zonas (semi-)urbanas.
- (b) Una encuesta con otro cuestionario entre 709 hogares en cuatro zonas, de las que una en zona rural.

La crisis económica tuvo consecuencias para la organización de la investigación, en particular por las circunstancias que no se dejaban prever ni en el tiempo ni en los lugares específicos. No obstante, la metodología utilizada fue aplicada de manera constante y rigurosa, sobre todo porque los clientes experimentados (con una experiencia mínima de cuatro años) han sido comparados con clientes nuevos (con experiencia máxima de un año) y también con los no-clientes en un grupo de control. Se hizo uso de métodos de emparejamiento para facilitar la comparación entre clientes y no-clientes. Los indicadores determinantes para la construcción de un índice de pobreza incluyen el ingreso mensual, el consumo de carne (al menos una vez por semana), las condiciones de vivienda (5

indicadores) y el consumo duradero. En cuanto al alcance, los clientes incipientes se ubican sobre todo en los estratos intermedios de pobreza, con un ingreso promedio mensual de USD 265<sup>54</sup>.

Las encuestas realizadas en entre micro-empresas y hogares se basaron no tanto en montos otorgados, sino en el perfil de unidades productivas y familiares. No han sido suficientemente representativos para inferir tendencias generalizables, pues todos fueron clientes con crédito individual de intermediarias entre cinco y quince años de experiencia. Destacaron los siguientes hallazgos:

- a. Tres cuartos de los microempresarios entrevistados son mujeres. Noventa por ciento ofrece, incluyendo la persona propietaria, empleo a no más de tres personas. El sector de comercio está fuertemente representado, con un 80 por ciento del total de la gente entrevistada.
- b. Los servicios microfinancieros entre empresas se realizan con un perfil de clientes muy parecido al de los no-clientes. Los clientes tanto incipientes como establecidos demuestran un nivel de ingresos brutos por día entre USD 35 y USD 60, lo cual significa que en las zonas de la encuesta los préstamos han sido desembolsados entre los estratos más pobres de la población.<sup>55</sup> Las microempresas atendidas están en la misma categoría de activos como las no atendidas, según los casos en Chinandega (Noroeste, FUNDESER) y Puerto Cabezas (Noreste, Pana Pana).
- c. Los hogares atendidos en el ámbito rural o peri-urbano, atendidos en Jinotega (San Juan Bocay en el centro-noreste, FDL), Rivas (Sur, ADIM) en Matagalpa-Ocotol (Centro-Norte, FUNDENUSE) también se encuentran en los estratos muy pobres, pobres y medianamente pobre, respectivamente. En las tres zonas no se han visto señales de que la atención está siendo sesgada hacia estratos de menor pobreza.
- d. Por el otro lado, la zona urbana de León (Banex) es la zona donde se observa una mayor atención prestada a clientes de niveles menos y medianamente pobres. La participación de clientes (muy) pobres se limita en León a menos del diez por ciento de la clientela normal.

En la mayoría de las instituciones estudiadas, intermediarias de recursos de la cooperación neerlandesa, no se encontró evidencia de un desvío de la misión. Solo en el caso de Banex se presenta la evidencia, confirmando el fuerte aumento del préstamo promedio, de que la clientela seleccionada proviene en menor grado de los estratos pobres de la sociedad. La crisis del sector se ha manifestado también en la atención a clientes mujeres: ellas vieron disminuir su participación en los portafolios de las intermediarias grandes y medianas. En 2004, de cada cinco prestatarios tres eran mujeres, mientras que en 2009 solo dos de cada cinco prestatarios eran mujeres. Desde 2007, la selección de nuevos clientes ha sufrido un cambio desfavorable en términos de género.

#### 9.4 Estructura

La *estructura* (“*structure*”) toma en cuenta tanto el desempeño y la solvencia financiera como también la gobernabilidad y aspectos gerenciales de las organizaciones microfinancieras. En ambas áreas se han observado una evolución crítica de los parámetros medulares. El desempeño financiero en todo el sector se fue deteriorando a partir del año 2007, tanto para las intermediarias de ASOMIF como las instituciones reguladas y también las cinco cooperativas incluidas en el estudio. Los

---

<sup>54</sup> Al respecto se trata del ingreso familiar, que no está relacionado con los montos sobre el ingreso bruto de microempresas.

<sup>55</sup> Los ingresos netos están en el rango 5-15 % de los ingresos brutos, lo cual se traduce para la microempresaria típica con mínimo dos dependientes en un ingreso diario entre USD 0.50 y 3.00 por persona.

rendimientos netos, sobre activos y sobre patrimonio, bajaron para las intermediarias pequeñas, medianas y grandes, hasta niveles cerca o por debajo de cero. Los resultados se originan mayormente en niveles más bajos de ingresos financieros y paulatinamente en gastos financieros mayores sobre los pasivos externos. En los índices financieros, las tres categorías evaluadas demuestran respuestas distintas al problema de sus carteras en riesgo:

- Los miembros de ASOMIF en su mayoría empezaron a absorber los costos de la morosidad a partir del momento que se fue agravando el problema, es decir en 2008.
- Los bancos especializados (ProCredit y Banex) esperaron con su respuesta, resultando en que a mediados de ese año sus carteras se quedaron en buena parte sin provisionar. Por instigación de la Superintendencia se procedió a aprovisionar la cartera en el segundo semestre, arrojándose resultados deficitarios en el tercer y cuarto trimestre del 2009.
- En el sector cooperativo se observó una tendencia similar: en el tercer trimestre del año 2009, las cooperativas absorbieron el costo de las carteras deterioradas. El registro atrasado de la mora no pudo evitar que se arrojaron pérdidas significativas, incluso mayores que en el segmento no regulado del sector microfinanciero.

Las pérdidas sufridas en las tres categorías provocaron reacciones distintas. Entre las afiliadas de ASOMIF, varias instituciones mostraron tendencias de descapitalización. En algunos casos, los acreedores externos se concertaron para llegar a acuerdos comunes con el fin de no reclamar su financiamiento en forma anticipada. Acreedores se encontraron en un marco sindicado ante las intermediarias no reguladas.

Las intermediarias reguladas entraron en un estado de mayor seriedad cuando, en el segundo semestre del 2009, la Superintendencia indicó riesgos de insolvencia técnica. Los bancos ProCredit (USD 2.8 millones) y Banex (USD 10 millones) recibieron inyecciones voluminosas de sus socios inversionistas.<sup>56</sup> La crisis patrimonial continuó hasta en el primer trimestre 2010.<sup>57</sup> El descenso ya se había hecho sentir en los niveles de gobernación y de gerencia, con cambios personales en el Consejo de Administración o en la Dirección Ejecutiva.

Para las intermediarias medianas y pequeñas, ninguna regulada, se presentan desafíos y decisiones espinosas a tomar en el mediano o corto plazo. A finales del 2009, algunas estaban contemplando fusionarse con intermediarias afines, mientras que otras preferían al menos intentar de aguantar la presente coyuntura adversa. Sobre un total de dieciocho intermediarias incluidas en la evaluación, fisuras institucionales fueron observadas en cuatro casos.

Por otra parte, la evaluación de los aspectos institucionales no comprendió la respuesta de las entidades ante la crisis del sector, ya que su relación con la clientela fue un tema medular en el estudio. Al respecto se llegó a las siguientes conclusiones:

---

<sup>56</sup> Según noticia de prensa emitida por Banex al 1/12/09, la recapitalización del Banco asciende a USD 10 millones. Según artículos en la prensa nacional (Nuevo Diario, 1/12/09), la operación representa un monto mayor, de USD 15 millones. El desglose por fuente de financiamiento no fue comunicado. El banco ProCredit fue reportado como beneficiario de USD 6 millones de su empresa madre. ProCredit no fue incluido en el estudio de impacto reportado en este informe, aunque la contribución neerlandesa durante el proceso de establecimiento y regulación del banco había sido considerable. En la empresa holding madre ProCredit, la sociedad FMO y la Fundación Doen mantienen un interés conjunto de 23 % (€ 48 millones). Además, la Fundación Doen mantiene un interés directo en ProCredit Nicaragua que asciende a € 1.7 millón.

<sup>57</sup> Nuevamente se bajaron de categoría el banco Banex y la financiera Fama por la calificadora Fitch. Ver La Prensa en <http://www.laprensa.com.ni/2010/02/16/economia/16432>.

- (a) Las intermediarias que operan con un enfoque de desarrollo y/o de género les han estado ofreciendo apoyo de carácter no-financiero a sus clientes. Este apoyo se brinda en forma de capacitación o asesoramiento. Se priorizó el apoyo no financiero a clientes de escueta capacidad adquisitiva, aunque en algunos casos se formaron también recursos humanos de la organización propia.
- (b) La capacidad de intermediarias para dar seguimiento a los efectos generados por sus servicios entre estratos pobres se encuentra bien limitada. Los efectos producidos a nivel de la clientela a más largo plazo son aun menos sistematizados. No existen prácticas de una investigación de largo plazo, incluyendo el seguimiento de clientes en distintos momentos con los mismos indicadores.
- (c) Los servicios de intermediarias, según la percepción expresada clientes consultados son generalmente apreciadas. A su favor se mencionaron los métodos de trabajo flexible y poco burocrático, en comparación con entidades bancarias, lo cual contribuye al trato personalizado y humano y en muchos casos permite un esquema de reembolso ajustado. También se valoran la transparencia, por ejemplo a través de las reuniones con clientes. Algunas intermediarias ofrecen servicios complementarios como seguros de vida. Con menor agrado se observa la tendencia de subir las tasas de interés y en general los costos del préstamo (aun más cuando está moroso).

## 9.5 Estímulos externos

El apoyo de las agencias de cooperación neerlandesas, como área principal en esta evaluación, ha sido vinculante para el desarrollo del sector. Si bien el volumen canalizado durante el período 2004-08, estimado cerca de USD 19 millones, se considera como modesto<sup>58</sup>, tres elementos ameritan una atención particular. Primero, los estímulos de la cooperación neerlandesa remontan hasta el inicio de la década de los noventa al llevarse a cabo un programa dirigido al desarrollo del sector de microempresas (PAMIC-INPYME). Esta iniciativa permitió la creación de una media docena de intermediarias que hasta hoy día están organizadas en ASOMIF. A ello se agregó el apoyo brindado en la década de los '90 a intermediarias que se fueron especializando en el servicio microfinanciero, con estímulos significativos y – al menos para el posterior crecimiento de por ejemplo FDL (por parte de Bilance-Cordaid)– positivos.

Segundo, el apoyo institucional canalizado después del 2004 ha tenido una influencia generalmente positiva. Los impulsos que se dieron a las intermediarias en aspectos de organización interna, gestión de desempeño social, monitoreo (aunque el nivel de muchas quedó insuficiente), contacto con clientes vulnerables, en particular mujeres y en el medio rural, han sido pertinentes y materialmente positivos. De las informaciones recabadas se infiere que sobre todo las organizaciones como HIVOS, Oxfam-Novib e ICCO que son consideradas como facilitadoras por sus entidades contrapartes. En algunos casos se ha logrado un nivel de sinergia con otras organizaciones (tal como es el caso de HIVOS en el Programa Misión) en un arreglo de cofinanciamiento con otras agencias externas.

Para el desarrollo del sector, el apoyo institucional de la organización gremial ASOMIF se considera como vinculante. Al respecto se trata, por ejemplo, de innovaciones como la introducción de la

---

<sup>58</sup> El apoyo con recursos públicos en términos financieros es muy inferior al nivel de financiamiento reembolsable de fuentes neerlandesas a las intermediarias nicaragüenses. A finales del 2008, estas tenían pasivos con acreedores internacionales por un total de USD 326 millones, incluyendo USD 42 millones (13%) directamente de fuentes neerlandesas (Mix-Market).



central de riesgos en la primera mitad de la década, la que luego contribuyó a la buena calificación del país en Centroamérica. Debido al apoyo institucional a la organización ASOMIF, el sector ha logrado un nivel de representatividad y reconocimiento que sin este apoyo no se hubiera materializado. Además, el apoyo a ASOMIF ha tenido un efecto palpable en la gestión de la crisis del sector desde mediados del 2008. También se ha comprobado la validez del enfoque sectorial tal como aplicado en el sector cooperativo, dirigido a mejoras en los sistemas administrativos, el monitoreo y la supervisión de cooperativas de ahorro y crédito.

Se percibe un tercer aspecto positivo, modestamente, en la articulación de servicios microfinancieros y la gestión ambiental. Se ha ido divulgando una normativa para reducir, mitigar o compensar los efectos de préstamos productivos con impacto dañino para el medio ambiente. Las intermediarias en su mayoría demuestran interés en el desarrollo de herramientas de gestión ambiental. Sin embargo, no se consideran como suficientemente preparadas –aún menos en la crisis actual– para avanzar sin apoyo externo. La crisis actual sí presta la ocasión para revisar los efectos medioambientales críticos del financiamiento externo, sobre todo los de la ganadería extensiva y su impacto adverso para el desarrollo sostenible del sector rural.

Los alcances positivos no significan que la cooperación neerlandesa se ha brindada sin inconvenientes. Un vacío importante ha sido comprobado en la relación entre agencias cooperantes –tanto las financieras como las de desarrollo– y sus contrapartes nicaragüenses. En el ámbito de préstamos y participaciones no siempre funcionan mecanismos que aseguren el suministro de informaciones con carácter oportuno, pertinente y completo, en casos con mayor nivel de riesgo en la cartera o en el contexto. Si bien la mayoría de las fuentes de fondeo neerlandesas han estado alertas cuando se estalló la crisis, con un seguimiento intensificado en el transcurso del 2008 y 2009, se hicieron evidentes cuatro problemas:

1. La calidad y del sistema de monitoreo y seguimiento no ha sido comprobada en el caso de financiamiento (por préstamos y participación) con un volumen mayor, proporcionado en particular por la FMO. Pese a la atención priorizada en el transcurso de la crisis, no se cuenta con la evidencia de que su financiamiento se haya basado en un sistema con normas y prácticas de alerta temprana.
2. Las señales de desvío de misión –manifiesto en la atención a clientes de menor pobreza, con montos mayores y además con prácticas de competencia rapaces– no siempre están suficientemente reconocidas. Si bien las agencias cooperantes están conscientes de este riesgo pero, las instituciones exclusivamente financieras tales como FMO y el Fondo Hivos-Triodos quedaron cortos en el reconocimiento tanto del riesgo como la propia existencia del fenómeno.
3. Salvo casos individuales de acreedores y sus representantes dispuestos a analizar su papel propio en la canalización masiva de recursos hasta 2008, no se ha producido un análisis auto-crítico de las fuentes financieras neerlandesas. Al declarar en 2008 su “solidaridad con todas las organizaciones que reciben nuestra ayuda y recursos [...]”,<sup>59</sup> no se dio indicios que las fuentes reconozcan su participación en el financiamiento masivo y sesgado durante los años anteriores.
4. Entre los principales actores de la cooperación neerlandesa, incluyendo fuentes acreedores, algunas agencias cooperantes y entidades de asesoría, sigue predominante la mantra de que las intermediarias tendrían que sujetarse al marco regulatorio existente. Este marco en sí de

---

<sup>59</sup> Según carta del 6 de agosto 2008, co-firmada por tres organizaciones neerlandesas, una de ellas (NPM) representando 18 miembros institucionales.

hecho quedándose invariable durante la década pasada, los actores cooperantes neerlandeses se conformaron al marco existente, mucho más que incidieron en una reforma del mismo.

Al respecto sigue predominando el enfoque “ascendente” que caracteriza la mayoría de los programas.<sup>60</sup> El denominador común está en el objetivo de los mismos para atender con prioridad a las instituciones microfinancieras reguladas. En el enfoque no se analiza si los costos de la regulación –tanto en términos financieros como en cuanto a la pérdida de clientes con mayor perfil de pobreza– no exceden los beneficios esperados. Sobre todo aquellas agencias con programas de tamaño mayor e intermedio y con mayor exposición, concentran su apoyo en entidades del sector regulado.

La consecuencia se presenta en el trato preferencial que reciben las instituciones reguladas según volumen de recursos recibidos, en comparación con las intermediarias más pequeñas y fuera del sector regulado. No pasa desapercibido que al menos dos bancos especializados hasta la fecha han podido salvarse de una quiebra financiera, al destinarse –en el caso de Banex– recursos públicos en la operación de rescate. En cambio, se presentan casos críticos en el sector no regulado, con atención a un perfil de cliente que corresponde con el de los estratos más pobres. No se excluye que en esta categoría algunas intermediarias desaparezcan del mercado.

## 9.6 Efectos incrementales

La pregunta principal en este campo es hasta dónde están las organizaciones funcionando como mecanismos para reducción de la pobreza, la creación de riqueza equitativa, y el fortalecimiento social de los segmentos vulnerables de la población.

Los resultados de la investigación entre empresas se resumen a continuación:

- No ha sido comprobado un efecto del acceso duradero al servicio de crédito sobre el desempeño de las microempresas. Con el diseño actual del estudio no se ha podido verificarlo, debido a la difícil comparación entre clientes establecidos e incipientes. Sí se observa que los clientes empresarios más experimentados demuestran una diferencia significativa en el nivel del empleo en el círculo familiar. Tal efecto marginal positivo ha sido estimado en un diez por ciento.
- Diferencias más fuertes han sido señaladas en el área de intenciones y actitudes de la persona emprendedora. Empresarios experimentados demuestran una predisposición a aumentar el equipo maquinaria de su empresa. En comparación con no clientes y clientes incipientes, están más anuentes a diversificar la gama de productos vendidos. Además, están más integrados en el régimen tributario nacional, lo cual se explica por ser más acostumbrado a cumplir con trámites administrativos.

---

<sup>60</sup> Para las políticas neerlandesas, concretamente la Sociedad FMO, el caso de Banex como institución regulada es relevante, al considerarse la coincidencia de (i) haberse transferido el 38,5 por ciento del apoyo público neerlandés al sector de microfinanzas, sin incluir la participación en el capital social del banco; (ii) el promedio elevado alto de los créditos otorgados, que refleja el perfil no muy pobre de la clientela; (iii) las referencias recabadas sobre las técnicas agresivas en la búsqueda de personal y clientes nuevos; (iv) el perfil no pobre que se observa de la encuesta entre hogares (el segmento de León); (v) la exposición al riesgo de la cartera con préstamos con al menos un pago atrasado (25 % al 30/9/09) con pérdidas financieras en crecimiento; (vi) la inyección de capital, realizada en el último trimestre del 2009 en condiciones no muy claras, probablemente de los actuales socios extranjeros, y (vii) no estar informada la Embajada Real en Managua, al inicio de noviembre 2009, respecto a la recapitalización de Banex.

- Diferencias estadísticamente diferentes entre clientes establecidos e incipientes, a nivel de hogar, han sido constatadas en los indicadores tales como ingreso per cápita, condiciones de vivienda y el gasto para la comida. Ello indica que en las condiciones de vida de los clientes, un efecto positivo de servicios microfinancieros es probable. La impresión de un impacto positivo se refuerza por el carácter constante del gasto del hogar para las necesidades de base, más que los ingresos a nivel de la microempresa. Estos son más susceptibles al cambio de la coyuntura, al no registrarse diferencias entre clientes establecidos e incipientes.

Por el otro lado, no fueron constatadas diferencias en el área de salud, de disponibilidad de ahorros y de educación de niños del hogar. Además, se ha observado una correlación negativa en el nivel de conocimiento empresarial y del entorno del mercado. Los clientes incipientes demostraron tener mayor conocimiento sobre tales aspectos que los clientes establecidos. Aparentemente, este hecho solo se interpreta en el sentido de que las microfinancieras, en la medida que acepten a nuevos clientes, realizan su selección de manera más detenida y crítica que antes de la crisis financiera.<sup>61</sup>

Si bien estos hallazgos lucen como académicamente modestos, algunas consideraciones ayudan a considerarlos en un contexto propicio para la reflexión. Estudios de impacto con evidencia positiva acerca del papel de microfinanzas en el alivio de la pobreza son escasos, debido a una serie de factores:

- La encuesta entre microempresas se realizó principalmente en el sector de comercio (80%), donde la contribución económica en términos de valor agregado y creación de empleo no necesariamente resulta elevada. Si bien resulta más factible la colocación de préstamos de corto plazo entre clientes comerciantes, los efectos incrementales quedarían más escuetos por la concentración del sector.
- La metodología de investigación se basa en ensayos controlados al azar (*randomized control trials*) con categorías de varios miles de hogares, empresas o personas bien distintas sin y con tratamiento, lo cual requiere condiciones de investigación que en el caso actual no se dieron. Los métodos robustos, es decir aplicables en varias circunstancias, requieren una larga duración.
- Los estudios recientes y poco numerosos que señalan mejoras en el bienestar de clientes de servicios microfinancieros, relacionan la mejora de condiciones no únicamente con crédito sino también con servicios de micro-ahorros (Rosenberg, 2010). El acceso a una gama de servicios financieros es considerado como el mejor entorno para que un hogar o una microempresa puede diversificar sus fuentes y destino de recursos financieros.
- Para la producción de efectos por el acceso a servicios microfinancieros se observado que se requiere un lapso mayor y que los canales de transmisión son heterogéneos hasta ambiguos. También en otro contexto (Hyderabad, India, reportado en Banerjee et al., 2009) se observó que las condiciones de vida en áreas de salud, educación y empoderamiento de mujeres no mejoraron en el corto plazo. Esto no implica que los usuarios de los servicios no han mejorado su manejo de opciones financieras, reflejadas el consumo duradero en el hogar y

---

<sup>61</sup> No resultó fácil incluir a clientes incipientes la investigación de manera al azar. Ello implica que sus diferencias socio-económica con clientes establecidos solo pueden ser interpretadas con mucha cautela. Por el otro lado, las diferencias en actitud deben reflejar una política más estricta en la admisión de nuevos clientes por parte de las intermediarias. Empero, ello no permite concluir que existen diferencias sistemáticas entre las políticas de selección de clientes entre las siete intermediarias incluidas en la investigación. Tal conclusión no se fundamenta por haberse realizado una encuesta con la participación de una intermediaria en una sola zona.

la inversión en activos en la empresa. Estas mejoras sí pueden producirse, pero entre otros se requiere tiempo.

En síntesis, en el presente caso se observa que a pesar de la coyuntura socioeconómica desfavorable, los clientes con un largo acceso a servicios financieros no están en peores condiciones que los clientes incipientes, cuya selección ha sido más rigurosa que en el pasado. Las diferencias positivas observadas, en el área tanto de empleo familiar como en el de consumo duradero, vivienda y gasto para comida, por sí son alentadoras.

### **9.7 Significado de los resultados para las políticas**

Cabe distinguir entre la formulación, la ejecución y el monitoreo de las políticas en el área de microfinanzas en el contexto nicaragüense. La coyuntura ha deteriorado drásticamente desde mediados del 2008, de modo que las conclusiones tienen otro significado que el que hubieran tenido si las condiciones en el sector se hubieran quedado sin variación.

Mientras que el contexto no ejerza una influencia favorable para que se desarrolle un mercado de microfinanzas en un sentido más amplio que solo para el otorgamiento de créditos, no debería de prevalecer el enfoque de la canalización de recursos para este fin. La mera canalización de recursos solo serviría en tal caso como medio para legitimar, y hasta fomentar, la ausencia de funciones de ahorro por parte de la mayoría de las intermediarias microfinancieras. La transferencia de recursos reembolsables tendría un doble efecto negativo: en el sector regulado se desactivan los mecanismos para captar ahorros, mientras que a nivel meso y macroeconómico el apalancamiento de recursos se incrementa con un nivel de riesgo desproporcionado.

Segundo, la concentración de recursos solo en instituciones financieras reguladas no es una garantía de que el mercado microfinanciero se estabilice, se consolide o se profundice. Tampoco puede esperarse por sí una contribución al alivio de la pobreza. Las técnicas agresivas para penetrar el mercado, aplicadas por las propias instituciones reguladas, más bien parecen haber tenido un efecto desestabilizador. Esto se realizó a detrimento de la atención a los estratos más pobres de la población. En el caso de Banex, se observa que el proceso de crecimiento ha sido acompañado de un reclutamiento de clientes en un estrato bastante superior en comparación con la época antes de su regulación. Las organizaciones directamente partícipes desde los Países Bajos – en este caso la sociedad FMO y el Fondo HIVOS-Triodos (HTF)– no lo han detectado. En el caso de HTF, el desvío de la misión fue explícitamente apoyado, lo cual significa prácticamente el abandono del concepto de microfinanzas.

En tercer lugar, un dilema en la definición y la rendición de cuentas de las políticas en la cooperación. Bancos como Banex y ProCredit, durante su proceso de crecimiento “de lucro mayor con menor misión”, pudieron disponer ampliamente de recursos neerlandeses. Aun así, a partir de mediados del 2008 entraron en zona de peligro. Durante los esfuerzos para salir de la misma, el papel de sus socios institucionales fue el de recapitalizar las entidades bancarias recién creadas. En términos de alivio de la pobreza surge la pregunta si luego de una primera ronda de recursos perdidos sigue una segunda y tal vez una tercera en el futuro. ¿Hasta dónde pretenden las fuentes financieras neerlandesas cubrir las pérdidas, en doble sentido (financiera y del grupo meta), de sus contrapartes, ni siquiera comunicándose el resultado a la Embajada Real correspondiente? El hecho justificaría una investigación más detallada en el quehacer de organizaciones cooperantes involucradas, en primer lugar la FMO.

Cuarto, no se excluye una correlación entre la medida de la capacidad de monitoreo, establecida dentro de las agencias cooperantes neerlandesas, y la medida en la que las contrapartes dispongan de un espacio para llevar a cabo sus políticas y admitan ajustes a las mismas. Las organizaciones con presencia en la región (HIVOS e ICCO), están equipadas para dar seguimiento al desempeño de sus organizaciones contrapartes. Pero esto no significa automáticamente que un proceso de ajuste, coordinación o sinergia pueda llevarse a cabo. HIVOS está presente en la región, pero con un espacio restringido para ajustar las políticas de las contrapartes del Fondo HIVOS-Triodos. ICCO y el mismo Ministerio están presentes y disponen formalmente del espacio para el monitoreo de políticas de sus contrapartes. Oxfam-Novib y Triple Jump (ya) no están presentes en la región, pero disponen de la capacidad para seguir y responder ante un cambio de la coyuntura. Las organizaciones ausentes en la región, con un monitoreo a distancia demuestran bien sea la dificultad (FMO) para encontrar respuestas a un cambio de condiciones, bien sea la indisposición (HTF) de admitir su rol en lo que en 2010 se consideraba como la “burbuja crediticia” en el país durante la media década anterior.

Las políticas neerlandesas dirigidas al sector nicaragüense de microfinanzas ameritan una ronda de reflexión y de rediseño donde necesario. Varios factores ayudan a un ejercicio de esta naturaleza<sup>62</sup>:

- La visión ascendente de las microfinanzas no parece suficientemente fuerte para resistir a una crisis coyuntural, calificándose para un ajuste con elementos tales como resumido: (a) fomento del hábito de ahorro y de otros servicios microfinancieros más allá del crédito y en segmentos fuera del sector bancario tradicional; (b) mecanismos de rendición de cuentas hacia participantes internos; (c) integración del apoyo a las microfinanzas con el apoyo al desarrollo de cadenas de valor y, de actualidad; (d) la innovación de programas de microfinanzas a la luz de las urgentes políticas ambientales y del cambio climático.
- Revisión y ajuste de organismos multilaterales como CGAP, BID, BM y la Comisión Europea que siguieron ampliamente apoyando la visión de políticas ascendentes y de manera prolongada<sup>63</sup>.
- La capacidad dentro del Ministerio para seguir teniendo mapeado el sector está escueta y amerita ser reforzada, tanto en La Haya como en Managua. Debe contemplarse un impulso para poner el nivel de la coordinación entre las agencias cooperantes al menos al nivel que existía antes del 2004.
- Cabe reforzar los mecanismos de rendición de cuentas dentro de las organizaciones neerlandesas especializadas en microfinanzas, en coordinación con la organización cúpula MicroNed, basados en proporción con el volumen del apoyo a las contrapartes nicaragüenses. Al respecto sería necesario incluir la notificación obligatoria de la Embajada Real para operaciones de recapitalización con financiamiento en casos que requieren que se recorra a recursos públicos.
- Se recomienda una investigación más detenida de la sociedad FMO, en cuanto (a) al perfil de inversiones en calidad de socio y de cartera de préstamos pendientes (en combinación con el

---

<sup>62</sup> Anteriormente se señaló el motivo por rediseñar las políticas neerlandesas, por ejemplo en la CGAP Peer Review (2007: 3,5): “Microfinance is disconnected from the broader poverty agenda of the Ministry in staff’s minds and hearts. Opportunities to maximize the cross-cutting contributions of financial services by forging links with other areas of the Ministry such as social and institutional development are lost. [...] The Ministry is unclear of its role beyond that of financier, both with regard to the embassies (especially since the 1995 decentralization) and *vis-à-vis* the institutions it supports, for example, the MFOs. There is limited technical engagement with the Platform, though several Platform members indicated they would welcome more technical discussions with the Ministry.

<sup>63</sup> En una evaluación reciente del Proyecto cofinanciado por el Banco Mundial y los Países Bajos, ejecutado por la FNI (“Proyecto de Acceso de una Base Amplia a los Servicios Financieros en Nicaragua (P077826) Informe de Evaluación Intermedia”, p. 23) se ha reconocido que la regulación contrae un nivel de costos adicionales muy elevado para la institución microfinanciera.

perfil de pobreza de los usuarios finales); (b) a la modalidad operativa en ejercicios rutinarios de monitoreo y de evaluación externa y (c) la toma de decisiones y la rendición ex-post de operaciones de rescate financiero.

- Al seno de la organización cúpula MicroNed se recomienda la elaboración de una estrategia para revertir la tendencia al sobre-endeudamiento y mitigar sus consecuencias. Al respecto puede contemplarse la puesta en marcha de dispositivos de control en cuanto a la solvencia y de mecanismos para incrementar la misma bajo un patrón de crecimiento paulatino en vez de excesivo.
- Creación de espacios para garantizar el financiamiento externo continuado de intermediarias microfinancieras no reguladas que demuestren adecuados índices de solvencia.

## Bibliografía

- Abadie, A., D. Drukker, J. Leber Herr y G.W. Imbens (2004). "Implementing matching estimators for average treatment effects in Stata". In *The Stata Journal* Vol. (4), Number 3, pp. 290–311.
- Abrams, J. and D. van Stauffenberg (2007), "Are public institutions crowding out Private Investment in Microfinance?", MFInsights, February.
- Adams, D., and von Pischke, J. D. (1992). "Microenterprise credit programmes: déjà vu". *World Development*, 20, 1463–1470.
- Akoten, J.E.; Sawada Y. and Otsuka, K. (2006). *The Determinants of Credit Access and Its Impacts on Micro and Small Enterprises: The Case of Garment Producers in Kenya*. Economic Development and Cultural Change. The University of Chicago.
- Araujo, A. y M. van Lidth de Jeude (2009). *Base conceptual para la implementación de la política y sistema de Gestión Ambiental de BANEX*. CDR. San José, Costa Rica.
- Araujo, A. y M. van Lidth de Jeude (2009). *Manual para la implementación de la política, los procedimientos y el sistema de Gestión de Desempeño Ambiental de BANEX*. CDR. San José, Costa Rica.
- Araujo, A. y M. van Lidth de Jeude (2009). Propuesta para la política de Gestión Ambiental de BANEX. CDR: San José, Costa Rica CDR. San José, Costa Rica.
- Armendáriz de Aghion, B. y J. Morduch (2005). *The Economics of Microfinance*. MIT Press, Cambridge, MA.
- ASOMIF (2007). *El impacto social de las microfinanzas en Nicaragua*. ASOMIF, WCCN y FIDEG.
- ASOMIF (2009). *Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM)*. Sitio web: [http://www.asomif.org/14.0.html?&tx\\_galileoaffiliated\\_pi2\[id\]=15](http://www.asomif.org/14.0.html?&tx_galileoaffiliated_pi2[id]=15). Consultado 22-11-2009.
- ASMOIF (2000). *Memoria Anual de FNI*. Nicaragua.
- ASMOIF (2003). *Memoria Anual de FNI*. Nicaragua.
- Balkenhol, B. (2007). *The Impact of Microfinance on Employment: what do we know?* Social Finance Program, OIT. Sitio web: <http://www.microcreditsummit.org/papers/Assocession/Balkenhol.pdf>. Consultado 04-12-2009.
- Banco Mundial, FAO, FIDA. *Gender in Agriculture, Sourcebook*. Banco Mundial: Washington, Estados Unidos. 2009.
- Banerjee, A. And A. Newman (1993) *Occupational choice and the process of development*. The Journal of Political Economy, 101, pp. 274–298.
- Banerjee, A., E. Duflo, R. Glennerster y C. Kinnan. (2009). *The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation*. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab at MIT and the Center for Microfinance at IFMR. Boston.
- Banerjee, A., et al (2009) *The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation*. Unpublished document. Massachusetts Institute of Technology. En línea: <http://econ-www.mit.edu/files/4162>. Consultado 22-11-2009.
- Bastiaensen, J. y G. Delmelle (2007). El desafío de las finanzas rurales en Nicaragua y Centroamérica. En: *TRACE*, 52, Diciembre 2007: 100-118.
- Barahona, M. (2006). *Familias, hogares, dinámica demográfica, vulnerabilidad y pobreza en Nicaragua*. Population and Development series, no. 69, ECLAC. Managua: CELADE/UNFPA.
- Becker, S y A. Ichino (2002). Estimation of average treatment effects based on propensity scores. In: *The Stata Journal* Vol. (2), Number 4, pp. 358–377.
- Caliendo, M. y S. Kopeinig (2005) *Some Practical Guidance for the Implementation of Propensity Score Matching*. The Institute for the Study of Labor (IZA). Discussion Paper No. 1588. Bonn.

CERISE-SIDI. *Iniciativa sobre los indicadores de desempeño social (SPI)*. Medir el desempeño social, por qué y cómo Presentación. Sin Fecha.

Céspedes, Fabiola. *PROGRAMA Construyendo Capacidades Locales para la Medición y Monitoreo del Desempeño Social en América Latina y el Caribe*. Presentación del FOROLACFR dado en: Encuentro Regional: Experiencias Exitosas de Practicantes de Finanzas Rurales. Hacia un Nuevo Sistema Financiero Rural. Red Fasco-Red Katalysis-FOROLACFR: Guatemala. Marzo 2009.

CGAP (2007), Aid Effectiveness Initiative: Microfinance as a test case. "Netherlands Peer Review Check-Up"

Chemin, M. (2008). The Benefits and Costs of Microfinance: Evidence from Bangladesh. In: *Journal of Development Studies*, Vol. 44, No. 4, pp. 463–484.

Chen et al (2010). *Growth and Vulnerabilities in Microfinance*. CGAP. Washington.

Coad, A. (2007). *Firm Growth: A Survey*. Papers on Economics and Evolution, No. 0703, Max Planck Institute of Economics.

Coleman, B. (2006). Microfinance in Northeast Thailand: Who Benefits and How Much? In: *World Development* Vol. 34, No. 9, pp. 1612–1638.

Cull, R., Asli Demirguc-Kunt, Jonathan Morduch, "Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks", in: *Economic Journal*, Royal Economic Society, volume 117 (517), pp. F107-F133, 02.

Diario Oficial La Gaceta (2005). *Artículo 18 Reglamento de la Ley 499, Ley General de Cooperativas*. Nicaragua, Diario Oficial Número 55, del ocho de marzo de 2005.

Deugd, M. (2003). Establecimiento del enlace: empoderamiento de mujeres y servicios financieros viable. En: *Microfinanzas en Nicaragua*. Cuadernos del CEDLA. Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos.

Deugd, Michelle y Edino Tello (2007). *Sistema de gestión de desempeño social, FINDESA*. Informe Final. CDR: San José, Costa Rica.

Deugd, Michelle (2002). *Enfoque de Género en Microfinanzas, Nicaragua*. Informe de Misión para La Embajada Real de los Países Bajos en Nicaragua. CDR: San José, Costa Rica.

DGIS (Cooperación Neerlandesa, 1994), "*Servicios financieros*", Documento de Política Sectorial, Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, La Haya.

Ellis, F. (1992). *Agricultural Policies in Developing Countries*. Cambridge University Press. Pp. 152-174.

Engels, P. (2009). *Mission Drift in Microfinance, the influence of institutional and country risk indicators on the trade-off between the financial and social performance of microfinance institutions*. Tilburg University, The Netherlands.

Fitch Ratings Bancos. Nicaragua. (2008) *Análisis de Crédito. Banco del Éxito, S.A.* Diciembre 2008.

FNI. Memorias Anuales de los años 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998.

FUNDESER (2009). *FUNDESER, tu Microfinanciera Rural*. Sitio web: <http://www.fundeser.org.ni/Paginas/Principal.html>. Consultado 22-11-2009.

Gosh et al (2008). *Growth and Vulnerabilities in Microfinance*. In: Focus Note. No. 61, February 2010.

Henry, C., M. Sharma, C. Lapenu, y M. Zeller (2000). *Assessing the Relative Poverty of Microfinance Clients*. A CGAP Operational Tool. ICGAP, Washington DC.

Hulme, D. (2000) "Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience and Better Practice". In: *World Development* Vol. 28, No. 1, pp. 79-98.

IADB (1997). *Guide for Improving the Environmental Quality of Lending Operations for Microenterprises*. <http://www.iadb.org/sds/doc/ENVGuiaMicroE.pdf>

Institute for Housing and Urban Development Studies (2008). *Impact of the Programa de Alivio de Pobreza - PAP*. Report to the Policy and Operations Evaluation Department (IOB) of the Dutch Ministry of Foreign Affairs.



- Karlan, D. and Valdivia, M. (2006). *Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions*. Yale University, Center Discussion Paper no. 941.
- Karlan, D. y J. Zinman (2009). *Expanding Microenterprise Credit Access: Using Randomized Supply Decisions to Estimate the Impacts in Manila*. Yale University - Dartmouth College.
- Kuzilwa, J. A. (2005). The Role of Credit for Small Business Success: A Study of the National Entrepreneurship Development Fund in Tanzania. In: *Journal of Entrepreneurship*. Vol. 14; No. 131. Pp. 131-161.
- Leibenstein, H. (1986). X-Efficiency theory, conventional entrepreneurship, and excess capacity creation in LDCs. In: *Economic Development and Cultural Change*. 35: 288-99.
- Martínez, J. and Voorend, K. (de próxima publicación). Who cares in Nicaragua? A care regime in an exclusionary social policy context. *Economy and Society*. Edición especial.
- Mersland, R. and R. Strom (2009). Performance and Governance in Microfinance Institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33, pp. 662-669.
- Microfinance Information eXchange (MIX). *Manual del Usuario*. Benchmarks 2007.
- Microfinance Information eXchange (MIX) y REDCAMIF (2007). *Benchmarking de las Microfinanzas en Centroamérica: Las Tendencias 2000-2006*.
- Microfinance Information eXchange (MIX) y REDCAMIF (2007). *Benchmarking de las Microfinanzas en Nicaragua 2006*.
- Microrate y Banco Interamericano de Desarrollo (2003). *Indicadores de desempeño para Instituciones microfinancieras*. Guía Técnica. Tercera edición. Washington, D.C.
- Morduch, J. (1998). *Does Microfinance Really Help the Poor? New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh*. New York University. Department of Economics. En línea: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.29.6311&rep=rep1&type=pdf>. Consultado 22-11-2009.
- Mosley, P. and Hulme, D. (1998). Microenterprise Finance: Is There a Conflict Between Growth and Poverty Alleviation? In: *World Development*, Vol. 26, No. 5. Pp. 783-790.
- Nichter, S. & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. In: *World Development*, 37(9): 1453-1464.
- OIT (1998). *Women in the informal sector and their access to microfinance*. Artículo preparado para la Unión Inter-Parlamentaria (IPU), Conferencia Anual, Windhoek, Namibia, 2-11 abril.
- Pagura, M. (2003) *Examining client exit in microfinance: theoretical and empirical perspectives*. Dissertation. The Ohio State University.
- Pitt, M. M. and Khandker, S. R. (1998). The Impact of Group-Based Credit on Poor Households in Bangladesh: Does the Gender of Participants Matter? *Journal of Political Economy* 106(5): 958-96.
- Programa Misión (2006). *Manejo Integral de desempeño Social en Organizaciones MicroFinancieras*. CRS, ASOMIF, COPEME, IDEAS, Fundación Ford, Imp-Act.
- Red Centroamérica de Microfinanzas REDCAMIF (2009). Microfinanzas en Centroamérica. *Revista de la Red Centroamericana de Microfinanzas REDCAMIF*, No 10.
- Red Centroamérica de Microfinanzas REDCAMIF (2009). *Las Microfinanzas en Centroamérica*. Compendio Regional No 6. Febrero.
- Rogaly, B. (1996). Micro-finance evangelism, "destitute women" and the hard selling of a new anti-poverty formula. *Development in Practice*, No. 6, mayo. Pp. 100-112.
- Roodman, D. and Morduch, J. (2009). *The Impact of Microcredit on the Poor in Bangladesh: Revisiting the Evidence*. Centre for Global Development, Working Paper Number 174, junio.
- Rosenberg, R. and R. Peck-Christen (2000), "The Rush to Regulate: Legal Frameworks for Microfinance", CGAP Occasional Paper 4, April.

Rosenberg, R. (2009). *Does Microcredit Really Help Poor People? How? And how do we know?* Consultative Group to Assist the Poor. CGAP Microfinance Blog. En línea: <http://microfinance.cgap.org/2009/10/05/does-microcredit-really-help-poor-people-how-and-how-do-we-know/>. Consultado 22-11-2009.

Rosenberg, Richard (2010), "Does Microcredit Really Help Poor People?", CGAP Focus Note 59, January.

Sanders, A. y Deugd, M. (2003). *Las microfinanzas: sostenibilidad, alcance e impacto*. En: Cuadernos del CEDLA. Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos.

Ssendi, L. and Anderson, A.R. (2009). Tanzanian Micro Enterprises and Micro Finance: The Role and Impact for Poor Rural Women, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 18, No. 1. Pp. 1-19.

Trejos, J. (2001). *La mujer microempresaria en Nicaragua: Situación y características a finales de los años noventa*. PROMICRO. Nicaragua.

UNED (2008). *Hacia el estado de las MIPYMES*. Primer diagnóstico Nacional de las MIPYMES. Serie de Observatorio de las MIPYMES. Costa Rica.

USAID (2003). *Environmental issues and best practices for microfinance institutions and micro and small-scale enterprises*. En: Environmental guidelines for the USAID Latin America and Caribbean Bureau.

USAID. *Social Performance in Microfinance: Where did we come from? Where are we? Where are we going?* Presentation given by Gary Woller, Woller & Associates, Facilitator Social Performance Working Group – SEEP. During "A day of workshops to Advance Practice through collaboration: Focus on the Field". Washington D.C., October 21, 2007.

Van Dijck, P., Nusselder, H. and Sanders, A. (2003). *Microfinanzas en Nicaragua*. Cuadernos del CEDLA. Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos.

Vermeer, Riné (2004), "Banco del Campo. Ervaringen om van te leren". Arnhem, Agriterra.

Von Stauffenberg, D., T. Farrington y L. Tortorelli (1998), "Microfinance in Nicaragua: An Assessment Prepared for the United Nations Development Program", Private Sector Initiatives Corporation, Washington. Woller, Dr. Gary. (2008) *Social Performance Map*. Presentación dada para AED, SEEP Network y USAID en París, Francia el 17 de junio de 2008.

Woller, Dr. Gary. *Trends in Social Performance Measurement and Management*. Sin Fecha.

#### **Páginas Web consultadas:**

[www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)

[http://www.cerise-microfinance.org/pdf/Es/guia\\_cuestionario\\_spi.pdf](http://www.cerise-microfinance.org/pdf/Es/guia_cuestionario_spi.pdf)

[http://www.aedcr.com/dpge/desplieguePrincipal.php?sec\\_id=0](http://www.aedcr.com/dpge/desplieguePrincipal.php?sec_id=0)

[www.dhv.nl](http://www.dhv.nl)

<http://www.duurzaam-ondernemen.nl/>

<http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/links.htm>

<http://www.cegesti.org/news/external/Financiero050606.htm>

<http://www.unglobalcompact.org/>

<http://www.rseamericas.org>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/CGCSRLP/0,,contentMDK:20416540~isCURL:Y~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:460861,00.html>

<http://www.empresa.org>

<http://www.unit.org.uy/Responsabilidad/index.asp>

[www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org)

[http://www.redpuentes.org/rse\\_lat/conceptos/quote.2005-07-15.7136627535](http://www.redpuentes.org/rse_lat/conceptos/quote.2005-07-15.7136627535)

<http://www.novib.nl/id.html?id=3844>

<http://www.undp.org/partners/business/index.shtml>

<http://www.cidh.ac.cr/>

<http://www.centrase.org/>

<http://www.fundahrse.org/>

[http://www.globalreporting.org/guidelines/SpanishTranslation.pdf /](http://www.globalreporting.org/guidelines/SpanishTranslation.pdf/)

<http://www.minez.nl/content.jsp?objectid=19641>

<http://www.mvonderland.nl/overmvo/visie/visieopmvo.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/120.htm>

[www.redcamif.org](http://www.redcamif.org)  
[www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)  
[www.ProCredit.com.ni](http://www.ProCredit.com.ni)  
[www.Banex.com.ni](http://www.Banex.com.ni)  
[www.fitchcentroamerica](http://www.fitchcentroamerica)  
[www.bancentro.com.ni](http://www.bancentro.com.ni)  
[www.financierafama.com.ni](http://www.financierafama.com.ni)  
[www.themix.org](http://www.themix.org)