

## PRESTANIC– Nicaragua

### Rating Social Integral

### BBB-

PRESTANIC fue creado en 1991 como departamento de crédito de CEPAD. A finales de 1999 PRESTANIC se convirtió en una ONG con personería jurídica independiente.

El cliente meta de Prestanic se identifica en un grupo amplio, que incluye empresarios y productores urbanos y rurales de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas. Su red de distribución cuenta con una oficina matriz en Managua y quince agencias ubicadas en nueve departamentos del País. Las actividades se encuentran en la región central de Nicaragua, principalmente en zonas rurales. La metodología de préstamo es individual y el producto más importante en la cartera es el agropecuario, con una concentración en el sector pecuario. Cabe mencionar que en 2009 se lanzó un proyecto piloto con metodología de bancos comunales en una sucursal, orientado a las microempresas emergentes y mujeres con actividades de economías de patio.

<b>Forma legal</b>	ONG
<b>Año de arranque</b>	1999
<b>Área de intervención</b>	Rural, Urbana
<b>Metodología</b>	Individual y Bancos comunales
<b>Servicios financieros</b>	Crédito
<b>Servicios no financieros</b>	-

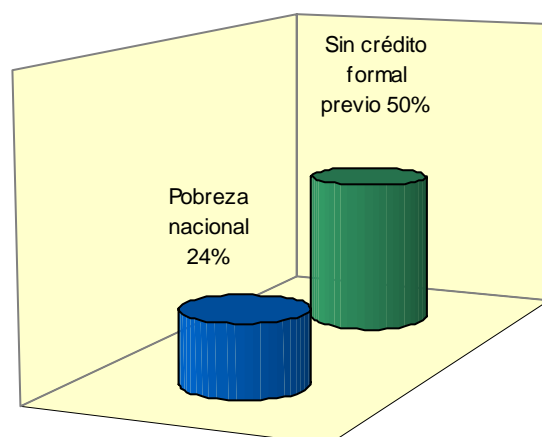
Organización	Dec-08
<b>Clientes activos</b>	17,970
<b>Cartera bruta, US\$</b>	22,136,918
<b>Sucursales</b>	16
<b>Personal total</b>	181



Indicadores sociales	Dec-08
<b>Personal femenino</b>	40%
<b>Tasa de rotación del personal</b>	13%
<b>Rendimiento de la cartera real</b>	13%
<b>Conciencia financiera: Tasa de interés</b>	21%
<b>Cobertura rural, clientes</b>	62%
<b>Cientas mujeres</b>	41%
<b>Clientes sin educación primaria completa</b>	25%
<b>Negocios financiados en el sector informal</b>	57%
<b>Empleados en negocio financiado</b>	2.53
<b>Hogares propietarios de vivienda</b>	97%
<b>Hogares propietarios de tierras</b>	64%
<b>Hogares sin mejores fuentes de agua</b>	36%
<b>Hogares sin mejor servicio de saneamiento</b>	70%
<b>Hogares sin electricidad</b>	20%
<b>Hogares sin tarjeta de crédito/débito</b>	81%
<b>Hogares sin seguro de salud</b>	76%
<b>Saldo de préstamo por prestatario / IHB pc</b>	116%
<b>Tasa de deserción de clientes</b>	36%
<b>CeR30</b>	6%

Para mayores antecedentes, referirse al anexo 2.

### Pobreza y exclusión financiera, encuesta de clientes



## CONTACTOS

Microfinanza Rating srl  
 Corso Sempione, 65  
 20149 Milan – Italy  
 Telf: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)  
[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

PRESTANIC  
 Cementerio General 1c al norte  
 Oficina Central – Managua  
 telefax: 2682165 (7569)  
[prestanic\\_gerencia@cepad.org.ni](mailto:prestanic_gerencia@cepad.org.ni)

AREA	Resultados principales del rating social
<p><b>Sistema de gestión del desempeño social</b></p>	<p>La actual misión es completa y refleja las intenciones institucionales. Sin embargo falta una definición formalizada de los términos clave (micro, pequeño y mediana unidad económica, rural, desarrollo)</p>
	<p>En general la misión se encuentra bien difundida entre el personal</p>
	<p>La Junta Directiva está comprometida con la misión y se encuentra en proceso de fortalecer las prácticas de gobernabilidad</p>
	<p>La estrategia en general presenta un buen balance entre el enfoque financiero y social y está alineada con la misión. El actual plan estratégico incluye una buena formalización de objetivos y metas sociales aunque no estén desglosados por sucursal.</p>
	<p>La orientación social y la estrategia de atención a nichos con menor competencia se reflejan en la introducción de la metodología de bancos comunales y del producto de vivienda rural.</p>
	<p>El interés por parte de la Gerencia General en implementar un sistema de monitoreo del desempeño social se manifiesta en el levantamiento de una línea de base interna sobre el perfil socio-económico de los clientes y un adecuado seguimiento de su satisfacción.</p>
	<p>El sistema de monitoreo no cuenta con un análisis sistemático de las razones de deserción, el sistema de monitoreo utilizado para la gestión y los informes para la toma de decisiones (nivel gerencial y junta directiva) no incluyen un conjunto adecuado de indicadores sociales.</p>
	<p>Los requisitos exigidos, la garantía y los montos mínimos de crédito para los créditos individuales pueden representar una barrera al alcance para el segmento más bajo de la clientela meta.</p>
	<p>La alineación de la gestión de recursos humanos con la misión presenta espacios de mejora en términos de inclusión de criterios sociales específicos en la selección, inducción, evaluación del desempeño, incentivos del personal e inclusión de la misión en todos los manuales.</p>
	<p><b>Responsabilidad social</b></p>
<p>El presupuesto incluye el apoyo a actividades de RSE aunque todavía no forman parte de un marco estratégico integral. Se financia la instalación de paneles solares.</p>	
<p>El balance de género entre el personal es mejorable sobre todo a nivel gerencial</p>	
<p>La remuneración del personal no se encuentra totalmente en línea con el mercado reflejándose en cierta inconformidad y rotación en algunos casos. La capacidad estratégica y la formalización de políticas en la gestión de recursos humanos está por mejorar.</p>	
<p>El riesgo de sobreendeudamiento presente en el mercado es alto. El conjunto de políticas y herramientas para mitigar el riesgo presenta aspectos positivos pero resulta afectado por las limitaciones de la central de riesgo y ciertas debilidades en la evaluación de la capacidad de pago y endeudamiento.</p>	
<p>No obstante el plan de pago detallado, debido también al marco regulatorio, la transparencia en la comunicación de las condiciones es mejorable en términos de estructura de costo (tasa efectiva de interés) y entrega de una copia del contrato.</p>	
<p>Limitada conciencia financiera de los clientes sobre abanico completo de los productos y el costo de los préstamos.</p>	
<p>No existe a la fecha una lista formalizada de actividades no financiables por su potencial impacto negativo en la comunidad y el medio ambiente. La preocupación por las actividades agro pecuaria no se ha traducido todavía en sistema de monitoreo y mitigación de riesgo medio ambiental.</p>	

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

ÁREA	Resultados principales del rating social
<p><b>Afance</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE</b></p>	<p>Concentración de cartera activa en áreas rurales, 83%. Prestatarios activos: 64% en áreas rurales, 36% en áreas urbanas</p>
	<p>Cientas mujeres: 41% de prestatarias, 33% de cartera activa, 48% jefas de hogar, 3% sin control sobre el préstamo, 20% sin educación primaria, 1,7 de tasa de dependencia</p>
	<p>Hogares con 4,7 miembros promedio, 2,2 miembros que aportan y 3,3 que dependen</p>
	<p>El 25% no ha terminado la escuela primaria, el 42% ha completado la escuela primaria, el 23% ha completado la escuela secundaria y el 10% ha conseguido la licenciatura universitaria</p>
	<p>93% de miembros entre 6 y 12 años asisten a la escuela (debajo del promedio nacional - 99%) y 23% trabajan, mayormente en área rural que en área urbana (59% vs 41%). 88% de miembros entre 13 y 17 años asisten a la escuela, arriba del promedio nacional - 68%.</p>
	<p>El 57% de los negocios financiados se encuentran en el sector informal. El 88% de las actividades financiadas lleva mas de 3 años de actividad, el 8% entre 1 y 3 años</p>
	<p>Incluyendo los clientes, el promedio de empleados en negocios financiados alcanza 2,53: 1,87 miembros de la familia y 0,66 externos a la familia</p>
	<p>En promedio los clientes presentan una incidencia de pobreza del 24% respecto a una incidencia a nivel nacional del 46%</p>
	<p>97% de hogares propietarios de viviendas; 64% propietarios de tierras con un promedio de 37 hectáreas de terreno que cultivan alrededor de 2,5 tipos de cultivos diferentes. El 55% posee ganado mayor, con un promedio de 37 cabezas.</p>
	<p>Acceso a los servicios básicos poco difundido, sobre todo en área rural: 36% no cuenta con fuentes de agua mejoradas, 70% no tiene servicios mejorados de alcantarillado y 20% no cuenta con electricidad</p>
	<p>Acceso a servicios financieros relativamente restringido: 47% de los clientes sin acceso previo al crédito; 50% con experiencia en ONGs, asociaciones, cooperativas; 1% con experiencia bancaria.</p>
	<p>65% de los clientes sin cuenta corriente/de ahorro, 81% sin tarjeta de crédito/debito</p>
	<p>El monto desembolsado promedio de los préstamos anualizados activos es de US\$ 1.240 dólares con una mediana de US\$ 857 y una mediana anualizada de 86,6% sobre el PIBpc.</p>
	<p>Amplitud de alcance intermedia: 17.970 prestatarios activos con una cartera de US\$ 22.136.918</p>
	<p>Buena cobertura del territorio nacional y buen crecimiento en los últimos años.</p>
	<p>La amplitud de la clientela meta en la misión, junto con la prioridad asignada al segmento agropecuario (64% de los préstamos activos y el 83% de la cartera) y el perfil socio-económico de los clientes se ve bien reflejada en los resultados de profundidad de alcance</p>
<p><b>Calidad de los servicios</b></p>	<p>Atención brindada por el personal buena en general</p>
	<p>El tiempo para el desembolso de los préstamos está en línea con el mercado en general. El amplia red de agencias contribuye a un sistema de entrega de los servicios adecuado a la población rural.</p>
	<p>Existe una adecuada variedad de servicios crediticios que incluye los principales sectores productivos, urbano y rural, así que vivienda. Se lanzó recién la metodología de bancos comunales.</p>
	<p>La condiciones son flexibles en general, incluyendo créditos paralelos, reestructuración y pago adelantado</p>
	<p>Aunque adecuada en términos absolutos, existe cierta desventaja competitiva respecto a los plazos y a la frecuencia de pago. En particular FDL tiene ventaja en plazo aunque tiene desventaja en frecuencia de ganado (en cambio en leche mejor FDL).</p>
	<p>En general el costo de los prestamos se encuentra en línea con la competencia; sin embargo no se cuenta a la fecha con una política de precio diferenciada para clientes con buen historial crediticio.</p>
	<p>No obstante la revisión de la política de hipoteca, lo requerimientos de garantía siguen mas exigentes respecto a la competencia.</p>

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

### Opinión final

El sistema de gobernabilidad, en curso de fortalecimiento, presenta un buen balance entre objetivos sociales y financieros y refleja la presencia mayoritaria de la ONG fundadora CEPAD en el capital de Prestanic, limitando el riesgo de desvío voluntario de la misión. La inclusión de objetivos sociales formalizados en el plan estratégico, la introducción de la metodología de bancos comunales y de un sistema de monitoreo del perfil de los clientes demuestran el compromiso del equipo gerencial con los objetivos sociales. Sin embargo, existen espacios de mejora en el sistema de monitoreo respecto a las razones de deserción, uso sistemático de la información disponible e inclusión de los indicadores en los informes para la toma de decisiones. Al mismo tiempo se observa una parcial alineación del diseño de los productos (requisitos, garantía y monto de los productos individuales) y de la gestión de los recursos humanos (inclusión de criterios sociales específicos en la selección, inducción, evaluación e incentivos) con los objetivos sociales.

La responsabilidad social hacia el personal es buena en general, considerando el buen clima, la comunicación, participación a la toma de decisiones, y las oportunidades de capacitación y carrera interna. Sin embargo la remuneración del personal no se encuentra en línea con el mercado para ciertos cargos y el balance de genero entre el personal es mejorable, sobre todo a nivel gerencial.

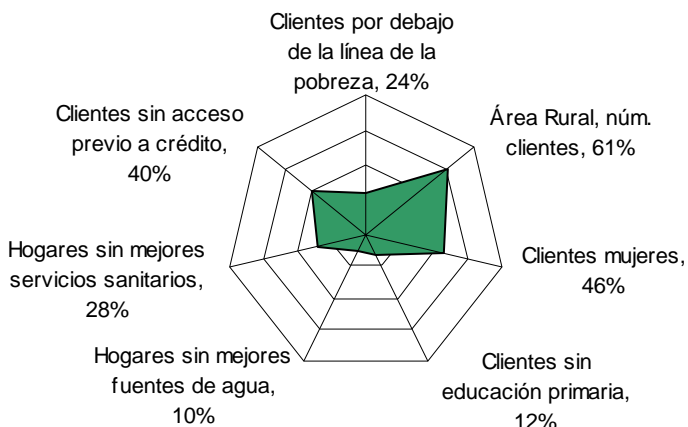
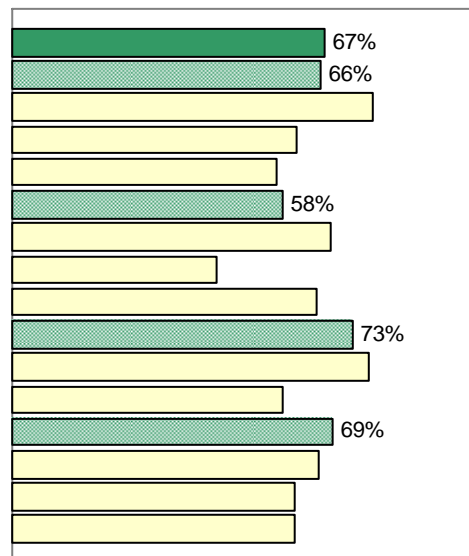
En gran parte debido al marco legal del País, la principal debilidad de Prestanic en la responsabilidad social hacia los clientes es la protección del consumidor y la conciencia financiera, en particular respecto al contrato y a la comunicación clara del costo efectivo del crédito y de otras condiciones. Al mismo tiempo, parecen haber espacio de mejora en el manejo del riesgo de sobre-endeudamiento y en el costo de algunos servicios de crédito; sin embargo, es posible que la actual crisis afecte la rentabilidad futura, sin dejar mucho margen para disminuir el rendimiento de cartera.

Aunque no existan políticas formalizadas ni una clara estrategia, se realizan proyectos puntuales de apoyo a la comunidad y al medioambiente (mejora de los servicios básicos, instalación de paneles solares).

La cobertura del territorio nacional es buena y la amplitud de alcance es intermedia. La amplitud de la clientela meta en la misión, junto con la prioridad asignada al segmento agropecuario y el perfil socio-económico de los clientes se ve bien reflejada en los resultados de profundidad de alcance.

En general la oferta de servicios, aunque limitados al crédito, es suficientemente variada. La atención al cliente y el tiempo para desembolsar los créditos representan fortalezas en la calidad del servicio de Prestanic. Al mismo tiempo se evidencian algunas áreas de mejora en términos de requisitos y garantía, plazos y ciertas condiciones relativas al interés y monto de los créditos.

Desempeño Social	Bueno
<b>Sistema de Gestión del Desempeño Social</b>	<b>Adecuado</b>
Misión y estrategia	Bueno
Sistemas de monitoreo y seguimiento	Adecuado
Consistencia de los sistemas con la misión	Adecuado
<b>Responsabilidad Social</b>	<b>Adecuado</b>
Responsabilidad Social hacia el personal	Bueno
Responsabilidad Social hacia los clientes	Mejorable
Responsabilidad Social hacia la comunidad y el medio ambiente	Adecuado
<b>Alcance</b>	<b>Bueno</b>
Ajuste de la profundidad de alcance a la misión	Bueno
Amplitud del alcance	Adecuado
<b>Calidad de los servicios</b>	<b>Bueno</b>
Variedad de los servicios	Adecuado
Adecuación a las necesidades de los clientes	Adecuado
Servicios no financieros	Adecuado



Alcance	Profundidad	Amplitud
	Índice de Pobreza	Núm. clientes
IMF	24%	17,970
Benchmark*	46%	12,590
	media	media-grande

\*Profundidad: índice nacional de pobreza. Amplitud: núm. mediano prestatarios de IMFs en LAC (MIX 2007)

## INDICE

<b>1. Presentación institucional</b> .....	6
Perfil institucional.....	6
Desempeño Financiero.....	6
<b>2. Contexto</b> .....	7
Contexto socio-económico.....	7
Sector de las microfinanzas.....	8
<b>3. Sistema de gestión del desempeño social</b> .....	10
Misión y estrategia.....	10
Sistema de seguimiento y monitoreo.....	12
Coherencia del diseño de los productos y de los recursos humanos con la misión.....	12
<b>4. Responsabilidad social</b> .....	14
Responsabilidad social hacia el personal.....	14
Responsabilidad social hacia los clientes.....	15
Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente.....	16
<b>5. Alcance</b> .....	18
Áreas de operación.....	18
Clientes alcanzados.....	18
<b>6. Calidad del servicio</b> .....	23
Variedad del servicio.....	23
Adecuación de los servicios.....	24
Servicios no-financieros.....	26
<b>Anexo 1 - Estadísticas</b> .....	27
Líneas de pobreza.....	27
Tamaño del crédito.....	27
Encuesta de clientes.....	28
<b>Anexo 2 – Indicadores sociales</b> .....	29
<b>Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores</b> .....	31
<b>Anexo 4 – Escala de Rating Social</b> .....	32

## 1. Presentación institucional

### Perfil institucional

En Diciembre de 1991 se crea el Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario (Prestanic) como alternativa para la atención financiera al sector rural, como departamento de crédito del CEPAD<sup>1</sup>, ONG que trabajaba con créditos subsidiados para sectores campesinos desde el 1973. Al término de 1999 Prestanic se independiza de CEPAD, después de 8 años de continuo crecimiento, y se legaliza con su propia personería jurídica (asociación sin fines de lucro). Desde entonces con una oficina central en Managua se ha extendido por el país, diversificando sus productos y asistiendo en mayor escala la zona rural y principalmente el sector pecuario y comercio, además de micro y pequeños empresarios urbanos y rurales.

La organización actualmente opera a través de una red de 16 sucursales con presencia en la mayoría de los departamentos del país. Prestanic cuenta con 17.970 prestatarios activos, con un crecimiento a diciembre 2008, respecto al 2007, del 46%. Su cartera de US\$ 22.136.918 a Diciembre 2008, ubicándose entre una de las cinco IMFs con cartera más grande<sup>2</sup> del país.

Entre las fuentes financieras de Prestanic destacan varios organismos internacionales y nacionales, entre los cuales, BCIE, Alterfin, Caruna.

PRESTANIC	dic-06	dic-07	dic-08
Cartera brutaUS\$	11.044.034	16.210.876	22.136.918
Crecimiento en cartera activa	58%	47%	37%
Prestatarios activos	9.002	12.291	17.970
Crecimiento en prestatarios activos	51%	37%	46%
Sucursales	11	13	16
Personal total	103	135	181

### Desempeño Financiero

- El desempeño financiero del Prestanic muestra un empeoramiento a nivel de algunos indicadores, debido tanto a la situación macro-económica desfavorable como al impacto a nivel nacional del grupo "No Pago" (vease capítulo 2). En particular la cartera en Riesgo > 30 a diciembre 2008 subió hasta 6,1%, con un aumento del 100% respecto a diciembre 2007. Este indicador ha sido el más afectado por el movimiento No Pago, en particular en las sucursales de Camoapa y Rio Blanco (en la region Matagalpa), Jalapa y Quilali (en Nueva Segovia). Al mismo tiempo, el impacto de los factores negativo se observa en el crecimiento de la cartera reestructurada y castigada, así que de la tasa de gastos de provisión.

Desempeño financiero	Dec-06	Dec-07	Dec-08
Cartera en riesgo (> 30)	2.8%	3.1%	6.1%
Tasa de cartera castigada	1.8%	1.9%	2.3%
Cartera reestructurada	1.9%	3.4%	6.9%
ROE	16.9%	29.3%	15.2%
Retorno sobre activo (ROA)	4.7%	7.2%	3.6%
Autosuf. Operacional (OSS)	123.2%	134.8%	115.4%
Autosuf. Financiera (FSS)	108.5%	114.4%	92.6%
Productividad personal (prestatarios)	87	91	99
Productividad Of.de Cred. (prestatarios)	225	236	236
Tasa de gastos operativos	13.4%	12.5%	12.7%
Tasa de gastos financieros	7.5%	7.3%	7.8%
Tasa de gastos de provisión	3.2%	3.7%	5.4%
Rendimiento de la cartera	28.5%	30.6%	29.0%
Tasa de cobertura del riesgo	94%	95%	76%
Tasa de costo de fondos	8.8%	8.5%	9.3%
Razón deuda-capital	3.2	3.4	3.7

- El ROE y el ROA, después del crecimiento registrado en 2008, se reducen en 2008 a un nivel inferior respecto a los indicadores de 2006. Debido al impacto de la situación macroeconómica, es probable que el desempeño financiero en 2009 resulte afectado por una evolución negativa.

- Se observa un leve crecimiento de la productividad del personal y la estabilidad de la productividad de los oficiales de crédito a un nivel estable.

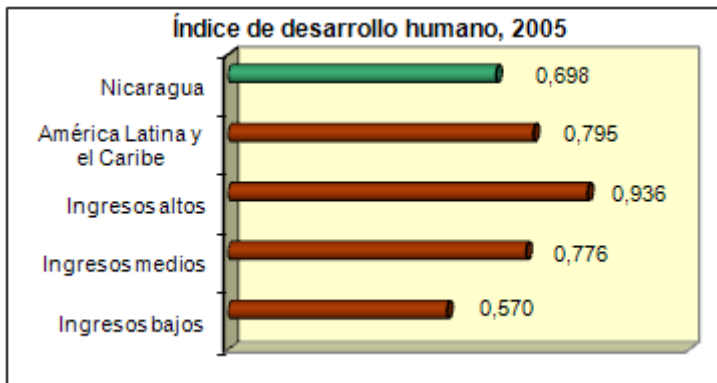
- El rendimiento de la cartera, valorado en 29%, cubre los ratios de gastos operativos (12,7%), gastos financieros (7,8%) y gastos de provisión (5,4%), dejando un margen para absorber los costos de inflación e impactos externos en el ejercicio 2008.

<sup>1</sup> Consejo de Iglesias Evangélicas Proalianza Denominacional (ONG nacional).

<sup>2</sup> Determinado según cifras de ASOMIF a Junio del 2008.

## 2. Contexto

### Contexto socio-económico



A enero 10 del 2009 el gobierno en turno de Nicaragua ha cumplido su segundo año de gobierno. En noviembre 2008, a nivel político, el Gobierno del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), enfrentó su peor momento en lo que va de su periodo de mando, a raíz de fuertes cuestionamientos de fraude a nivel nacional e internacional, por elecciones municipales llevadas a cabo en noviembre 2008. En las cuales, el FSLN, liderado por Daniel Ortega, de las 146 alcaldías en disputa, alcanzó una contundente victoria logrando 105 municipios

contra 36 alcanzados por la oposición. Esto dio origen a una nueva crisis política en el país, después de que el Consejo Supremo Electoral se rehusó a publicar el total de los escrutinios de las elecciones<sup>3</sup>, la bancada opositora en el parlamento se mostró inmutable ante el intento de aprobación de una ley de anulación de las elecciones realizadas, provocando así una parálisis institucional. Esta posición llegó a su fin, después de

que se dio una “aparente” negociación entre el Presidente Ortega con el ex presidente y reo Arnoldo Alemán, donde este último obtuvo la sentencia de “Sobreseimiento Definitiva” a cambio ceder a través de sus fieles Diputados en dicha posición y le garantizase los votos para conservar la Presidencia del Parlamento al partido de Gobierno. Después de esto, aunque el Presidente logró la operatividad institucional, el clima político en el país se mantiene con cierta hostilidad, en cuanto autores importantes como la comunidad de donantes, empresa privada, organismos no gubernamentales y sociedad civil aún no cesan de demandar un pronunciamiento del Gobierno por el presunto fraude electora, y las manifestaciones de repudio ante estas cuestionadas elecciones se mantienen. La Junta Directiva de la Corporación Reto del Milenio, había decidido el 12 de diciembre pasado suspender la ayuda asignada para la continuidad de los proyectos en Nicaragua, por un tiempo prudencial de 3 meses, plazo en el cual esperarían una reacción positiva del Gobierno, en cuanto vuelva a comprometerse con los principios democráticos, expresión que no hizo el Gobierno, y al contrario pidió restablecer cooperación sin condicionamientos, por lo que los Directores de la Cuenta decidieron (al terminar el plazo) mantener la suspensión de la ayuda económica asignada a Nicaragua indefinidamente.

La misma medida y por la misma razón, han adoptado otros donantes que este año han retirado o recortado la ayuda al país, que hoy se encuentra con serios problemas de fuentes de financiamiento para el presupuesto 2009, y aunque el “Presupuesto General de la República para el 2009” fue aprobado en el cuarto mes del año, se aduce contiene vacíos considerables y que las fuentes de financiamiento no son claras.

Población bajo la línea de pobreza	Urbano	Rural	Nicaragua
Línea de pobreza del país	29%	68%	46%
Línea de pobreza extrema del país	5%	27%	15%
\$2 al día (PPA)			45%
\$1 al día (PPA)			80%

Instituto nacional de estadística y censos (INEC), 2005. WB 2005

Desarrollo humano	Nicaragua	América Latina y el Caribe
Población (millones)	5,8	556,6
Población urbana (%)	59,0%	80,6%
GNI per cápita (US\$)	980	5.540
IDH	0,698	0,795
Índice de esperanza de vida	0,750	0,797
Índice de educación	0,750	0,873
Índice de PIB	0,600	0,740

Fuente: Reporte del Índice de Desarrollo Humano 2008 y Banco Mundial

En términos económicos, el 2008 fue un año muy difícil y ha marcado un precedente muy importante en la economía a nivel mundial, que efectivamente afecta a Nicaragua.

La economía se contrajo en el 2008, al cerrar con un crecimiento del 3%, lo que indica un 0,7% menos que el 2007 y el mismo porcentaje por debajo de las

<sup>3</sup> Las plazas edilicias más representativas y disputadas en el país (Managua y León) fueron acreditadas al partido Frente Sandinista, en las cuales se supone mayores indicios de fraude. En el caso de Managua, solo fueron presentado el 72% del total escrutado, sin embargo se decretó como ganador al candidato del FSLN, quien desde enero 2009 fue acreditado como Alcalde.

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO		América Latina y el Caribe	Nicaragua	Meta 2015 Nicaragua*
<b>1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b>	% de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día	10%	45%	27%
	Coefficiente de la brecha de la pobreza a 1 dólar por día	8%	5%	nd
	% de niños menores de 5 años de peso inferior a lo normal	9%	8%	7%
<b>2. Lograr la enseñanza primaria universal</b>	Tasa neta de matrícula en la escuela primaria	100%	73%	90%
	% de estudiantes que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado de la escuela primaria	79%	50%	nd
	Tasa de alfabetización (15 - 24 años)	97%	85%	90,0%
<b>3: Promover la igualdad entre géneros</b>	Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior	102%	103%	100%
	% de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola	40%	29%	nd
	% de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional	20%	19%	50%
<b>4: Reducir la mortalidad infantil</b>	Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años (por mil)	26	35	24
	Tasa de mortalidad infantil (por mil)	22	28	20
<b>7. Garantizar la sostenibilidad del medioambiente</b>	% de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de agua potable	91%	79%	100%
	% de la población con acceso sostenible a mejores servicios de saneamiento	78%	48%	95%

Fuente: Banco Mundial, PNUD 2000 - 2005. \* Fuente: Banco Mundial - Nicaragua Evaluación de Pobreza 2003

estimaciones del Banco Central (estimó un crecimiento entre el 3,7 y 3,9%). Aunque aún no oficializan cifras, se conoce que se registró una disminución en el ingreso de remesas, fenómeno generalizado a nivel latinoamericano como efecto de la disminución de empleos y la recesión de la economía americana.

No obstante, mejoraron indicadores como la inflación, economistas independientes estimaban para fin de periodo (2008) una inflación del 26% (el FMI estimaba 18%-20%), pero a partir del desplome del precio internacional del petróleo (en más del 51% en el último trimestre 2008) la inflación acumulada se mantuvo entre 12% y 14% en el último semestre del año, cerrando a diciembre con una inflación a fin de periodo de 14,1% (a junio 2008 la inflación acumulada fue de 9,43%), esto representa una disminución del 2.18% respecto a la inflación a fin de periodo del 2007.

En cuanto a los escenarios económicos previstos para el 2009, no contienen indicadores que superen a los que se registraron en el año 2008. Así se confirma con el suceder económico al término del primer trimestre del 2009, donde las exportaciones a febrero disminuyeron en un 14% en relación al mismo período del año pasado (214 millones de dólares versus 250 millones a febrero 2008). Esto da mayor espacio a que las proyecciones para este año no sean alentadoras para el país. El BCN proyecta un crecimiento del 1%, y un 7% de inflación para fin del 2009. Por otro lado un informe de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES), estima un crecimiento negativo para la economía nicaragüense de entre -0.4 y -1.5 por ciento. Así mismo, se prevé una caída en la recepción de remesas en el país, FUNIDES estima un decrecimiento entre -5.6 y -8.5 por ciento. En cambio el BCN, espera que estén registren un crecimiento, aunque prevé una desaceleración en el crecimiento de las mismas.

En el sector financiero, actualmente conforman el sistema financiero nacional: 8 bancos, 2 financieras, 7 oficinas de representación y un banco de segundo piso<sup>4</sup>. Según el último informe emitido por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) al 31 de enero del 2009, el sistema financiero nacional cuenta con una cartera de créditos de 2.2 miles de millones de dólares americanos (US\$), lo que significa un crecimiento respecto a enero 2008 de 8.4%. Similar crecimiento registra en el mismo periodo en sus activos y pasivos (9% y 8% respectivamente). Es muy importante mencionar que a diciembre 2008, en la estructura del destino de crédito del sistema financiero, el mayor porcentaje lo ocupa el sector comercio con un 31%, sorpresivamente, es seguido por créditos canalizados a través de tarjetas de crédito con un 16%, vivienda ocupa un 14%, 13% los préstamos personales y el mismo porcentaje para el crédito agropecuario.

### Sector de las microfinanzas

En la última década en Nicaragua, el sector de las microfinanzas se ha desarrollado de forma progresiva, de manera tal que actualmente este sector es parte importante en la industria financiera del país y la mejor alternativa de acceso a servicios financieros para los pequeños productores, la micro y pequeña empresa y otros que han estado excluido del sistema financiero formal. Según un estudio divulgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en mayo del 2008, Nicaragua es el sexto país de Latinoamérica, entre una lista total de 15 naciones, con “un entorno relativamente favorable para las microfinanzas”, este estudio se hizo con el objetivo de determinar el desarrollo de las microfinanzas en Latinoamérica, y fue realizado por The Economist Intelligence Unit (EIU),

<sup>4</sup> Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI)

esto es muestra de la madurez, el desarrollo y la aceptación que ha alcanzado las microfinanzas en Nicaragua.

En el país existen un total de 19 IMFs no reguladas y afiliadas a la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), que dan cobertura a través de una red de 235 agencias en el territorio nacional. ASOMIF registra (según su último informe a junio 2008) un crecimiento en cartera de 7,4% y de 4% en número de clientes respecto a diciembre 2007. Los 2 sectores más atendidos por las afiliadas de ASOMIF son el sector agropecuario-forestal y el sector comercio, la suma de estos dos sectores representan tres cuartas partes del total de la cartera. A diciembre 2008, ASOMIF reporta en su estructura de cartera de crédito por destino: un 49% de concentración en el sector agropecuario<sup>5</sup>, un 26% en el sector comercio y 1% en el sector industria. Aquí se evidencia el papel fundamental que juega la industria de microfinanzas en el sistema productivo nacional de un país con una economía altamente dependiente del sector agropecuario como lo es Nicaragua.

De acuerdo con las proyecciones de ASOMIF, se espera un crecimiento en cartera de crédito del 22% en el año 2009 respecto al año anterior, lo que sugiere colocaciones estimadas por el orden de los 282 millones de dólares americanos. De igual manera proyectan un crecimiento del 16% en términos de clientes atendidos a finales del 2009. Sobre estas proyecciones es importante resaltar el interés del ASOMIF por conseguir un aumento en las colocaciones en el sector industria, donde esperan crecer un 46% versus las perspectivas de crecimiento en términos de clientes del 26% en el mismo sector; seguido por un crecimiento de cartera esperado en el sector servicios del 33% versus el 20% de crecimiento en clientes; y lo mismo en el sector agropecuario con el 22% en cartera versus un 21% en términos de clientes. Cabe señalar también, el interés por decrecer en 3% en los clientes con créditos de consumo, respaldado por un leve crecimiento del 3% en colocaciones de crédito a este destino. Estas proyecciones, están fundamentadas en elementos claves de la coyuntura nacional e internacional, como el alto índice de sobreendeudamiento que existe en el país y la crisis financiera internacional, por mencionar algunos.

Por otro lado, en el 2008 el gremio tuvo que enfrentar quizás una de las más difíciles experiencias de los últimos años, al verse afectado por la creación de un movimiento de deudores, nombrado "No Pago", organizados de cara a demandar reestructuración de sus deudas, bajo violentas manifestaciones. Aunque hubieron intentos de organización de nuevos grupos de deudores, el tema parece estar bajo control, luego que los principales autores de las Instituciones de Microfinanzas del país, a través de reuniones con representantes del Gobierno, obtuvieron un encuentro con el Presidente de la República, donde se firmó un acuerdo con el objetivo de "mejorar e implementar políticas explícitas por ambas partes de acceso al financiamiento". Entre los principales puntos que destacan en el acuerdo firmado por el Gobierno y Representantes de las Instituciones de Microfinanzas están:

- 1- El compromiso de parte del Gobierno de fomentar la cultura de pago y rechazar cualquier comportamiento tendiente al no pago de deudas contraídas con entidades financieras en general.
- 2- El gobierno garantizará la seguridad física de las instituciones y su personal para el normal funcionamiento del sector de microfinanzas.
- 3- El Gobierno apoyará en la búsqueda de nuevos fondos y financiadores con la finalidad de fortalecer el clima de negocio y procurar la ampliación y mejoría de las condiciones del financiamiento al sector.
- 4- El gobierno garantizará que las IMFs no reguladas tengan acceso a recursos de entidades financieras estatales.

En lo que refiere a centrales de riesgos o buros de crédito, a pesar de haber mejorado en la calidad de la información, hay instituciones financieras como muchas cooperativas, que todavía no participan a ningún buro de crédito, disminuyendo la confiabilidad de los datos. En el caso específico de Prestanic usufructua en la central de riesgos SinRiesgo S.A.

Los principales competidores de Prestanic son FDL, especialmente en áreas rurales, y PROCREDIT, FAMA, Fundación Nebrowski y ACODEP en área urbana.

---

5 El sistema financiero formal financia del total de su cartera un 13% al sector agropecuario.

### 3. Sistema de gestión del desempeño social

Misión y estrategia

**MISIÓN**

*“PRESTANIC, una institución de compromiso cristiano que brinda servicios financieros en forma eficiente y sostenible, a los empresarios y productores urbanos y rurales de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas y asalariados, construyendo una relación de confianza con los clientes y contribuyendo a su desarrollo.”*

**VALORES SOCIALES**  
 Compromiso Cristiano y opción por los pobres.  
 Equidad de género.  
 No discriminación por razones religiosas, culturales o políticas.  
 Eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones.  
 Honestidad y transparencia en el manejo de los recursos.  
 Amabilidad y Cordialidad en las relaciones con los actores involucrados en el quehacer institucional.

Objetivos Sociales (OS)	Palabras clave en la misión
OS1: Alcanzar el cliente meta	Empresarios y productores urbanos y rurales de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas y asalariados
OS2: Satisfacer sus necesidades	Brinda servicios financieros en forma eficiente y sostenible Construyendo una relación de confianza con los clientes
OS3: Crear cambios	Contribuyendo a su desarrollo

Misión, gobernabilidad y estrategia  
 La actual misión fue formulada en el 2006 y los tres objetivos sociales se ven formulados explícitamente, reflejando las intenciones institucionales. En general se observa cierto grado de definición de los terminos clave de la misión, aun si existen algunos espacios de mejora. El plan estrategico incluye una **descripcion** de las características de los segmentos meta de Prestanic tales como pequeños y medianos ganaderos, productores agricolas, microempresas emergentes, familias del sector rural con necesidad de mejora de vivienda y mujeres dedicadas a economía de patio. El manual de crédito provee una definicion de micro y pequeña empresa de los sectores comercial, pequeña industria y servicio de acuerdo a criterios de capital y numero de empleados<sup>6</sup>. Sin embargo aun falta una definicion formalizada con parámetros cuantitativos de los micro, pequeños y medianos productores agro-pecuario<sup>7</sup>, que se refleja en conceptos no uniformes entre el personal. Se considera que la actual definición de cobertura **rural** puede sub estimar la presencia rural de Prestanic limitándose a las actividades agro-pecuarias (inclusive pequeña inversión), sin considerar las actividades no agropecuarias realizadas en zonas rurales.  
 Dentro del **amplio universo meta** indicado en la misión la Junta Directiva y la Gerencia identifican el sector de **produccion agro-pecuaria** como **prioridad** debido al potencial en la economia nacional atribuido a este sector. En cambio la poblacion en condicion de pobreza no parece representar un grupo meta central. Cabe señalar que a pesar de estar incluido en la misión, el segmento de los asalariados no representa una prioridad de Prestanic, como demostrado por la decisión de salir del producto de consumo<sup>8</sup>.  
 El objetivo social de cambio especificado en la misión “desarrollo”, se identifica con la mejora de la calidad de vida (vivienda), educación, salud, creación de empleo y crecimiento del negocio; sin embargo dichos conceptos no estan plasmados en una definición formal en el plan estratégico.

El **grado de difusion interna de la misión** en general es **bueno**, tanto a nivel gerencial como entre el personal de campo, aunque inferior en algunas áreas administrativas. El personal parece compartir en general los valores de la institución, y el personal en las sucursales demuestra un buen compromiso hacia el cliente meta. Debido al origen de Prestanic, su Junta Directiva cuenta con varios miembros de la ONG CEPAD y está muy comprometida con el cumplimiento de la misión y la difusion

Composición del capital	dic-08
CEPAD	58,6%
FIA	19,3%
MARANATHA BAPTIST CHURCH	16,4%
Otros	5,7%

<sup>6</sup> *Micro empresa*: capital <5.000 US\$, <5 empleados, predomina la actividad economica de sobrevivencia y auto empleo, atienden al mercado local. *Pequeña empresa*: capital <15.000US\$, <25 empleados, predomina la generacion de valor y atiende mercado local o nacional.

<sup>7</sup> Aunque no se cuenta con definiciones formalizadas todavía, la siguiente practica de categorización es frecuente en la organización: pequeños productores < 7 hectáreas; medianos productores entre 7 y 21 hectáreas.

<sup>8</sup> Dicho segmento presenta los mayores niveles de sobreendeudamiento y mora.

de los valores institucionales. La reciente integración de dos nuevos miembros con una experiencia en desarrollo y en el sector de la microfinanza constituye un reforzamiento de la gobernabilidad. La orientación de la junta y el conocimiento de temas de gestión de desempeño social de un nuevo integrante se traducen en un **buen balance entre enfoque financiero y social**. Un ejemplo de tal balance está constituido por la reciente decisión de profundizar el alcance hacia segmentos de recursos más limitados y mujeres en el sector rural y urbano marginal, diversificando de tal forma la cartera hacia nichos con menor competencia. En particular, la decisión de profundizar fue en parte motivada en la junta por el alto monto de los créditos, el limitado porcentaje de clientes mujeres y la consecuente inquietud de algunos inversionistas sociales. Sin embargo los informes gerenciales no incluyen todavía indicadores específicos de desempeño social, dejando un espacio de mejora en la gobernabilidad social.

Debido a las incertidumbres sobre el costo y el beneficio implicado<sup>9</sup>, así que a las restricciones a la política de crédito de la regulación, Prestanic no considera en el corto plazo la transformación a institución regulada. Sin embargo, existe un interés para adquirir más información y tales posibilidades no se descartan para futuro.

El plan estratégico y la toma de decisiones presentan un **buen balance** entre el enfoque hacia el **desempeño financiero** y el **desempeño social**. La **atención** del mercado rural se debe por un lado al compromiso histórico con dicho sector, que es clave para el empleo en Nicaragua, y por otro lado al menor grado de competencia y endeudamiento comparado al marco urbano. La actual estrategia de **diversificación de productos** (a nivel urbano y rural) y de **profundización de mercado** (a través de la herramienta de los bancos comunales) se debe por un lado al aumento de competencia previsto en el sector ganadero pequeño y mediano y por el otro a la voluntad institucional de alcanzar los segmentos más bajos.

El interés por la gestión de desempeño social y la capacitación específica recibida por el gerente general resulta en **varios objetivos y metas sociales formalizados** en el plan estratégico, tales como:

- la atención de mujeres con microempresas emergentes (actividad de comercio) y actividades de economía de patio (micro producción) en las zonas rurales y peri urbana mediante la modalidad de bancos comunales;
- aumento de la cartera de vivienda, de 3% a 6% en el periodo 2009/2011, en particular a través del lanzamiento de un producto de vivienda rural con plan de pago adecuado a los flujos de caja
- el componente de impacto social del cuadro de Mando Integral incluye objetivos en términos de generación de empleo, aumento de ingresos y mejora de la calidad de vida. Dichos objetivos están acompañados por metas de empleo generado por empresa (1,75 en 2009, 2 en 2010 y 2,25 en 2011), de clientes mujeres (45% en 2009, 50% en 2010 y 60% en 2011), incremento de ingresos (50% en 2009, 55% en 2010 y 60% en 2011);
- la componente de mercado de demanda integrada incluye metas de grado de satisfacción de clientes, deserción de cliente (35% en 2009, 30% en 2010 y 25% en 2011) y de preferencia del cliente en su portafolio de financiamiento respecto a otras instituciones (65% en 2009, 70% en 2010 y 75% en 2011), , clientes compartidos (35% en 2009, 30% en 2010 y 25% en 2011), mejora de productos (2 en 2009, 3 en 2010 y 4 en 2011), mejora de las herramientas de estudio de mercado y de monitoreo de la calidad del servicio;
- además de los objetivos antes mencionados (aumento de ingresos y alcance de clientes mujeres), el plan operativo 2009 formaliza metas específicas de familias con viviendas mejoradas<sup>10</sup> e instalación de paneles solares (1.786).

Las metas de alcance e impacto social representan un esfuerzo estratégico remarcable. Sin embargo, siendo basadas en los resultados de la línea de base levantada por primera vez en 2008, no se fundamentan en un historial de desempeño que garantice la factibilidad del conjunto de las metas.

Las proyecciones de crecimiento de 2008 a 2011 incluyen el crecimiento de clientes y cartera desglosados por sectores. Sin manifestar un cambio radical en la estructura de cartera cabe señalar que el sector de ganadero pequeño, junto con el sector de productores de granos básicos, se queda como el principal (aun con una leve disminución de 36% a 32% de los clientes), el nuevo producto para el sector de la economía de patio llega hasta 6,5% de los clientes y la vivienda rural pasa de 2,5% a 3,5% y el consumo pasa de 4,3% a 2,5%<sup>11</sup>.

Los objetivos y metas sociales establecidos a nivel global no se traducen todavía a nivel de sucursal, aunque dicha formulación está prevista para 2009; las metas de los gerentes de sucursal están enfocadas más en la calidad en mantener cierta diversificación de la cartera (balance entre cartera ganadera, agrícola y otros sectores, sin parámetros exactos), que en mantener una determinada estructura de la cartera.

<sup>9</sup> Altos costos de infraestructura, dificultad en la captación de ahorro.

<sup>10</sup> La estimación utilizada para indicar familias con viviendas mejoradas es el tener un préstamo para vivienda.

<sup>11</sup> Debido a la conjuntura político-económica, es posible que la proyección de crecimiento no se llegue a cumplir; se prevé un reducido porcentaje de cartera agro-pecuaria mientras que, debido a las dimensiones limitadas, las carteras proyectadas de vivienda rural y de bancos comunales tendrán una mayor probabilidad de cumplimiento.

Al mismo tiempo, cabe mencionar cierto riesgo de persona clave, siendo los **conocimientos de gestión de desempeño social** entre el personal mayormente **concentrados** en la persona del gerente general.

La estrategia para 2009 será **consolidar la institucion a nivel de red de sucursales y recursos** (humanos, fondeo) con un crecimiento total de cartera del 24%<sup>12</sup>. En particular se estableció en las sucursales afectadas por el movimiento de No Pago la orientacion a recuperar créditos activos más que colocar nuevos. La estrategia de apertura de nuevas sucursales está basada en el potencial de mercado del sector agro pecuario, niveles de competencia y condicion de infraestructura. La estrategia de **espansion hacia zonas rurales con escasos de proveedores microfinancieros**, como demostrada con la reciente abertura de la sucursal de Siuna (Region Autonoma Atlantico Norte), se debe por un lado a la misión institucional (invertir y buscar clientes en el sector de agricultura, que genera mas empleo respecto a la ganaderia) y por otro a la busqueda de mercados con menor saturacion y competencia.

#### Sistema de seguimiento y monitoreo

La institución está actualmente operando con dos sistemas en conjunto (SAF y SMIPRE). A partir de junio 2009 se prevé el utilizo exclusivo del nuevo sistema SAF, que permite un analisis financiera y social mas profunda, con la introduccion de algunos indicadores sobre la situacion economica y social de los clientes. El interes por parte de la Gerencia General en la implementacion de un sistema de monitoreo del desempeño social se manifiesta tambien en el levantamiento en 2008 de una primera linea de base interna para la medicion del alcance e impacto. La voluntad institucional de integrar la perespectiva de desempeño social en la estrategia, se traduce en un proceso que no ha llegado todavía a constituir un sistema de monitoreo completo del avance hacia los objetivos sociales.

- OS1 La informacion sobre el perfil socio-economico de los clientes se encuentra limitada a la fecha, sin embargo cabe mencionar el alto potencial procedente de los datos sobre negocio y familia del cliente (educacion de los hijos de clientes, gastos del hogar, numero de trabajadores) que existe en los **expedientes fisicos** así que en los modelos de analisis electronicos a nivel individual. **Dicho potencial aun no se explota** por falta de un mecanismo de sistematizacion de la informacion en una base de datos. Existe la intención de capturar dicha informacion a través de un modulo acoplado al nuevo sistema SAF. Cabe recordar que la encuesta interna de medición de perfil socio económico de los clientes<sup>13</sup> realizada en 2008 se pretende repetir anualmente como herramienta para el monitoreo del alcance de los objetivos sociales.
- OS2 El sistema de monitoreo de la calidad del servicio es adecuado. En los ultimos años Prestanic ha realizado regularmente **grupos focales**<sup>14</sup> con clientes para monitorear su satisfaccion con respecto a los servicios. El monitoreo se alimenta también con el flujo informal de informacion desde los clientes al personal de las agencias y con los estudios de ventaja competitiva realizados periodicamente por los gerentes de sucursal. Casa matriz calcula mensualmente la tasa de desercion de los clientes a nivel global y por sucursal; sin embargo el monitoreo sistematico y formalizado de las **causas de desercion** está por mejorar.
- OS3 En 2005 y 2007, junto con otras 6 IMFs de Nicaragua, Prestanic participò en un estudio de impacto de sector. Existe interés por la implementacion de un mejor manejo estadistico de datos y por la introducción de la herramienta Progress out of Poverty Index (**PPI**). Hasta la fecha, se planea monitorear la evolución de los ingresos de los clientes a través de la aplicación periódica de una encuesta de clientes (sin necesariamente incluir la PPI), similar a la que se aplicó por primera vez en el 2008.

El flujo de informes para el monitoreo del desempeño social de las sucursales no incluye a la fecha un conjunto adecuado de indicadores de progreso hacia el cumplimiento de la misión social y presenta un enfoque principalmente financiero.

Sin embargo entre los informes monitoreados regularmente por la Gerencia de Crédito, está incluyendo el desglose de cartera por género así como la estructura de desembolso por clientes nuevos y repetidos.

#### Coherencia del diseno de los productos y de los recursos humanos con la misión

- Diseño de productos  
Los requisitos exigidos, la **garantía** y los montos mínimos de crédito pueden representar una barrera al alcance para el segmento más bajo de la clientela meta. El requisito de propiedad de la vivienda no cuenta hasta la fecha con una política formalizada.

<sup>12</sup> Según las proyecciones 2009.

<sup>13</sup> Muestra de 374 clientes, entrevistas realizadas por un equipo externo, incluye temas relativos al cliente y su hogar respecto a datos demograficos, escolaridad, salud, alimentación, toma de decisiones, negocio, ingresos, activos, deudas, acceso a servicios basicos, vivienda, etc.

<sup>14</sup> El ultimo en Marzo 2009 en las sucursales de Matagalpa, Estelí y Jalapa.

La política de distancia máxima entre los clientes más lejanos y las sucursales (120 km) presenta un buen balance entre el manejo de costos y la accesibilidad de los clientes rurales.

Coherentemente con las líneas estratégicas trazadas por el Directorio, a finales de 2008, Prestanic ha decidido ampliar sus productos crediticios con la vivienda rural y con la metodología de bancos comunales dirigida a segmentos de subsistencia y especialmente enfocado a mujeres pobres en áreas rurales y peri urbanas (economía de patio y microempresa emergente).

- Gestión de recursos humanos

No obstante pueda considerarse aceptable para el actual tamaño de la institución el recién constituido **departamento de Recursos Humanos**, el crecimiento futuro de la institución volverá necesarios ajustes en la alineación de los sistemas de gestión de Recursos Humanos con la misión. En particular, se observan áreas de mejora en la inclusión de criterios sociales en la selección del personal y en los procesos de inducción (materiales y proceso de inducción en la casa matriz, con mayor enfoque en el tema de la misión). Aunque está presente en el manual de Recursos Humanos, la declaración de la misión no está incluida en el manual de crédito, mientras que es visible en letreros colocados en las sucursales. El **sistema de incentivo** se enfoca principalmente en la calidad de la cartera<sup>15</sup>, reflejando las medidas de mitigación de riesgo de crédito necesarias en la conjuntura. La evaluación del desempeño y el sistema de incentivo<sup>16</sup> incluyen por un lado la orientación al cliente, la tasa de deserción y las colocaciones para préstamos para vivienda y ganado lechero<sup>17</sup>; por otro lado el perfil socio-económico del cliente y su desarrollo no están formalizados.

**CIERTO RIESGO DE DESVÍO INVOLUNTARIO DE MISIÓN**

- *Misión y estrategia: falta a la fecha una definición formalizada de los términos clave (micro, pequeño y mediana unidad económica, rural, desarrollo)*
- *Sistema de seguimiento y monitoreo el sistema de monitoreo no cuenta con un análisis sistemático de las razones de deserción, sistema de monitoreo interno del impacto y los informes para la toma de decisiones tanto a nivel gerencial como de junta directiva no incluyen un conjunto adecuado de indicadores sociales.*
- *Coherencia de productos y recursos humanos con la misión: los requisitos exigidos, la garantía y los montos mínimos de crédito para los créditos individuales pueden representar una barrera al alcance para el segmento más bajo de la clientela meta. La alineación de la gestión de recursos humanos con la misión presenta espacios de mejora en términos de inclusión de criterios sociales específicos en la selección, inducción, evaluación del desempeño, incentivos del personal, inclusión de la misión en todos los manuales.*

<sup>15</sup> Mas ahora con el problema debido al movimiento de No Pago.

<sup>16</sup> El nuevo sistema aplicable a partir de abril 2009 incluye la cartera en mora, el PAR30, el número de clientes activos, la deserción de clientes.

<sup>17</sup> Dichos parámetros se incluyeron para aumentar la diversificación de cartera y mejorar la rotación de cartera

## 4. Responsabilidad social

Prestanic no cuenta con una unidad específica que se ocupe de responsabilidad social empresarial. Sin embargo en el último año se han tomado unas decisiones que toman más en cuenta el tema social, como la entrada en la Junta Directiva de un miembro con un perfil más social.

### Responsabilidad social hacia el personal

- El personal total a diciembre de 2008 equivale a 181, con un sostenido crecimiento respecto a diciembre 2007.

- Con una presencia de mujeres de 40% a nivel global y de 25% en los cargos directivos, el **balance de género** en Prestanic **es mejorable**. Por un lado eso refleja la componente de trabajo de campo en áreas rurales de difícil acceso, que favorecen el género masculino, por el otro no se han realizado hasta la fecha actividades específicas de promoción de equidad de género. Cabe señalar la intención de la gerencia de mejorar este asunto.

Personal	Dec-06	Dec-07	Dec-08
Personal total	103	135	181
Personal femenino	60%	42%	40%
Personal femenino en la gerencia	31%	29%	25%
Miembros femeninos de la JD		17%	17%
Tasa de rotación del personal	nd	13%	13%
Masculino	nd	15%	14%
Femenino	nd	10%	12%
Gerencia	nd	13%	11%
Oficiales de crédito	nd	11%	19%
Personal administrativo	nd	10%	8%
Personal de servicios generales	nd	18%	11%

- La **tasa de rotación** del personal se mantiene dentro de niveles **aceptables** y

estables respecto al 2007. En algunos casos la salida de los gerentes de sucursales y de oficiales de crédito, que alcanza el 11% y 19% en el 2008, es debida a mejores oportunidades presentadas por la competencia, sobre todo en algunas sucursales. La introducción de encuestas de salida podría mejorar la gestión de Recursos Humanos.

- En general Prestanic demuestra un **buen compromiso** hacia el personal. El **buen clima laboral**, el enfoque **participativo** y la identificación del personal con los valores sociales, prevalecen entre las principales razones de satisfacción del personal. Se cuenta con un buen trabajo en equipo y una buena comunicación entre las varias áreas, tanto a nivel horizontal como a nivel vertical. El estilo de liderazgo de la gerencia es de puertas abiertas, lo que permite participación, comunicación y empoderamiento de los funcionarios. En 2007 se creó el **unidad de Recursos Humanos** que está en proceso de elaboración y formalización de las políticas y procedimientos. Aun no se ha formalizado un código de conducta. No obstante las buenas condiciones en general, el espacio físico de algunas unidades se encuentra a la fecha limitado. Aun si reducidas con el alto crecimiento que se tuvo en los últimos años, se organizan eventos de reunión y socialización para todos los empleados. La orientación cristiana, si bien valorada como valor institucional, no constituye un requisito discriminatorio para la selección del personal.

- Desde hace 4 años se realizan **estudios anuales de clima laboral**, aunque el análisis a nivel global necesita ser reforzada para un mejor uso de la información en la gestión del personal.

- La **forma contractual** es adecuada, con contratos fijos después de un periodo de prueba de tres meses. Los **salarios** están **dolarizados**, lo que representa también una ventaja competitiva respecto a cierta parte de la competencia. Sin embargo los niveles salariales no se encuentran siempre alineados con el mercado, como reflejado en la encuesta de satisfacción del personal realizada en 2008. Todo el personal, sea administrativo que de crédito, participa en cierto grado al sistema de incentivos: los oficiales de crédito tienen incentivos mensuales y el personal administrativo fijo y trimestral basado en el promedio de los incentivos del personal de campo. Cabe mencionar que la reducción en los incentivos debida a la evolución del contexto en los últimos meses<sup>18</sup> no ha sido acompañada hasta la fecha por medidas de compensación. El paquete de beneficios sociales es adecuado e incluye el seguro de vida, becas de estudio para empleados e hijos de empleados, prácticas de solidaridad desde la empresa y entre empleados y préstamos internos (tasa del 6% y monto hasta 2 mensualidades).

- Se brindan oportunidades de participación a foros y conferencias internacionales así como **becas** para postgrados y maestrías para el personal que forma parte de los planes estratégicos de desarrollo. Se brindan adecuadas oportunidades de capacitación vinculadas a la evaluación anual del desempeño y a los planes de carrera informales. El departamento de recursos humanos está formalizando planes de carreras para cada empleado. La política de la organización, junto con el crecimiento institucional, permite **oportunidades de carrera interna**.

<sup>18</sup> El sistema de incentivo ha sido ajustado para dar mayor énfasis a la calidad de la cartera, resultando más exigente.

Responsabilidad social hacia los clientes

- No existe a la fecha un código de conducta formalizado para las relaciones entre el personal y los clientes. Sin embargo el trato brindado al cliente por parte de los oficiales de crédito y del personal parece adecuado, debido principalmente a los valores propios de Prestanic difundidos entre el personal, que se reflejan en un comportamiento ético en general.
- La asamblea está integrada también por un representante de los prestatarios.
- La reciente introducción de los bancos comunales pretende contribuir al impacto positivo en el empoderamiento de los clientes mujeres en temas de liderazgo, negocio y autoestima. Es posible que a futuro se introduzcan servicios no financieros tales como educación y fomento del ahorro.
- El costo de los préstamos de Prestanic se compone de la tasa de interés máxima publicada mensualmente por el Banco Central<sup>19</sup> y de comisiones adicionales. El rendimiento de la cartera nominal y real en 2008 es de **29%** y 13,3% respectivamente. El ROE y ROA en el mismo periodo alcanzan 15,2% y 3,6%. Cabe mencionar que la actual crisis

Costo del crédito	Ene06-Dic06	Ene07-Dic07	Ene08-Dic08
Rendimiento de la cartera	28.5%	30.6%	29.0%
Tasa de inflación	9%	17%	14%
Rendimiento de la cartera real	17.4%	11.7%	13.3%
Tasa de préstamo nacional	11.6%	12.9%	13.6%

podría afectar la rentabilidad de Prestanic en el 2009. La política de precios se basa en las condiciones de competencia del mercado. Cabe señalar que como resultado del mercado la tasa de interés efectiva para las actividades agro-pecuarias, y en menor medida vivienda, es significativamente inferior a las tasas aplicadas a comercio, servicio y pequeña industria (rendimiento urbano 42%, rural 24%). Aunque no existan estudios de rentabilidad por producto, considerando por un lado los altos rendimientos del producto urbano para comercio<sup>20</sup>, la metodología individual y los altos montos del préstamo ganadero, se observa cierto margen de mejora en el costo de dichos servicios. El plan estratégico prevé por un lado un aumento del ROE del 21,2% en 2009 a 25% en 2011 por efecto de la mejora en la eficiencia y por el otro una disminución del rendimiento de cartera que pasa del 26,2% en 2009 a 25,8% en 2010 y 25,5% en 2011, por efecto de las presiones competitivas. Sin embargo, la actual crisis podría modificar substancialmente la evolución de los costos.

- Protección a los consumidores:
- Los clientes de Prestanic están expuestos a un fuerte riesgo de sobre-endeudamiento, debido por un lado a la penetración relativamente alta de las microfinanzas en Nicaragua y por el otro lado a la condición macroeconómica desfavorable. Mientras el 1% de los clientes de Prestanic utilizó el préstamo para pagar otras deudas, el 15% de los clientes declaró haber destinado préstamos a pago de deudas en pasado. En general, se observa un riesgo de sobre-endeudamiento mayor en el marco urbano respecto al marco rural. Las medidas adoptadas por Prestanic para mitigar este riesgo demuestran los esfuerzos y la actitud en general responsable de la institución, aunque se observen algunos espacios de mejora:
  - La política de crédito prohíbe otorgar créditos a clientes con una situación negativa en la central de riesgos (la central “**Sin Riesgo**” cuenta con una actualización bimensual) e incluye límites de endeudamiento y de liquidez para los créditos comerciales<sup>21</sup>.
  - No obstante la buena calidad de las herramientas para el cálculo de la capacidad de pago de los clientes, en algunos casos su aplicación superficial por parte de algunos oficiales de crédito ha contribuido a la evolución negativa de la calidad de cartera.
- La denominación de los préstamos en dólares o la aplicación de la política del mantenimiento de valor<sup>22</sup> a los préstamos denominados en moneda local genera cierto riesgo de tipo de cambio para los clientes con actividades que no se sustentan en flujos dolarizados.
  - La estructura de costo del crédito es compleja debido a las restricciones del marco legal e incluye adicionalmente a la tasa de interés varias comisiones, iniciales y a lo largo del ciclo de crédito. Debido también al marco regulatorio y a las condiciones competitivas de mercado, la claridad de la información brindada al cliente es mejorable: la explicación brindada por el personal presenta algunas debilidades en cuanto a disponibilidad de condiciones y variedad de productos y el material de comunicación disponible en las agencias no incluye información completa sobre los costos. Se

<sup>19</sup> De acuerdo a la Ley 374.

<sup>20</sup> Comisiones adicionales a la tasa publicada por el Banco central en el mes de Marzo 2009: ganado 5.4; agrícola 3.6; comercio, servicio y pequeña industria 13.2; vivienda 9.2.

<sup>21</sup> Monto desembolsado hasta 100% del capital de trabajo, pasivo sobre activo máximo 40%, incremento paulatino del monto en los créditos sucesivos.

<sup>22</sup> El riesgo cambiario pasa a los prestatarios, que en caso de fuerte devaluación del US\$ podrían tener dificultades en pagar la deuda y por lo tanto esto se traduciría en un riesgo de crédito para PRESTANIC.

observan espacios de mejora en el contrato, que no se entrega al cliente y que no explicita las comisiones<sup>23</sup> y la tasa de interés efectiva. Sin embargo cabe mencionar como buenas prácticas el desglose de las cuotas de los préstamos entre capital, interés y comisión así que la devolución del pagaré al cliente al terminar el préstamo.

- Los mecanismos para el manejo de reclamos y sugerencias es limitado a la fecha, limitándose al flujo de información desde los clientes hacia el personal de las sucursales ya sea por contacto telefónico o personal.
- La institución no cuenta con cursos o eventos de educación a los consumidores (p.e. sobre temas de presupuesto del hogar, tasas de interés e inflación, manejo de dinero, etc.). Esto, junto con un 24,9% de clientes sin educación primaria completa<sup>24</sup>, refleja un bajo porcentaje de conciencia financiera sobre todo sobre monto de interés (16,6%) y monto de comisiones (21%). La conciencia de la gama de productos ofrecida por Prestanic por parte de los clientes alcanza el 24,6%.

Conciencia financiera de los clientes	Total	Masculino	Femenino	Urbano	Rural
Tasa de interés	21.0%	25.3%	16.7%	10.7%	29.9%
Monto de interés	16.6%	18.7%	14.4%	8.3%	23.7%
Monto de comisiones	21.0%	25.3%	16.7%	10.7%	29.9%
Gama de productos disponibles	24.6%	25.4%	24.0%	36.6%	12.7%
<i>Cientes sin educación primaria completa</i>	24.9%	29.7%	20.0%	19.0%	29.9%

- Cabe señalar el aumento en los últimos meses de los bienes adjudicados de los clientes morosos (952.800 US\$ a diciembre 2008 y 1.116.483 US\$ a febrero 2009; en el periodo enero-septiembre 2008 Prestanic recuperó 263.958 US\$; 780.000 US\$ a diciembre 2007). No se cuenta hasta la fecha con una política formalizada para la gestión, la recuperación o la readquisición por parte de los clientes de los bienes adjudicados.
  - La actual función de auditoría interna es adecuada en general, aunque se observa la necesidad de ampliar el personal dedicado para acompañar el crecimiento de las operaciones.
- En marzo 2009 Prestanic llevó a cumplimiento grupos focales en todas sus sucursales. De estos salió que la institución, en muchos casos, ha sido para los clientes una herramienta para mejorar sus condiciones de vida, en particular gracias a la competencia de los agentes de crédito y a su acompañamiento en el proceso del préstamo. El apoyo gratuito de un arquitecto, gracias a un convenio de Prestanic con una asociación externa<sup>25</sup> en el crédito de vivienda está muy valorado por los clientes, que han podido realizar intervenciones en sus casas con mayor calidad y gastos controlados.

### Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente

#### Comunidad

- A la fecha Prestanic no cuenta con códigos de conducta específicos para el comportamiento hacia la comunidad, ni con una lista formalizada de actividades no financiables a través de Prestanic<sup>26</sup> por razones éticas. Sin embargo en las actividades financiadas (sobre todo sector agro-pecuario) se pone énfasis en el hecho que sean actividades que puedan crear empleo, aunque no hay políticas formalizadas ni estudios de análisis sobre la composición de empleados en los negocios financiados.
- Existe en el presupuesto anual una suma de alrededor de 13.000 US\$ dedicada a actividades de patrocinios tales como actividades deportivas y asociación de jóvenes. Sin embargo no está definida a la fecha una estrategia integrada para el destino de los recursos. Las actividades y la iniciativa para la implementación de actividades es descentralizada. Cabe mencionar también otras actividades puntuales: en 2008 se ha empezado un proyecto piloto, junto con Catholic Relief Service e INATEC, con 24 jóvenes en condiciones de dificultad. Prestanic trabajará con 15 jóvenes en tema de microempresa emergente. Estos jóvenes han sido capacitados y han recibido préstamos de autoempleo de 200 a 300 US\$ para negocios ya activos con más de un año de actividad.
- El promedio de trabajadores en los negocios financiados es intermedio, igual a 2,53 incluyendo al cliente, con una composición mayormente familiar (1,87) respecto a empleados no familiares (0,66).

<sup>23</sup> A la fecha no se proveen los clientes con un recibo de la comisión inicial y gastos legales sobre los préstamos.

<sup>24</sup> Los datos mencionados en este párrafo son relativos a una encuesta de 180 clientes realizada en marzo 2009.

<sup>25</sup> La ONG Prodel.

<sup>26</sup> Aunque, de manera no formalizada en políticas, no se financian abogados, militares, sacerdotes, policías, actividades de venta de licores y alcoholes, centros nocturnos y actividad de tracción de madera.

### Medio Ambiente

En general existe una inquietud institucional respecto al potencial impacto negativo de las actividades ganaderas, aunque no se ha traducido todavía en políticas formalizadas. El producto vivienda incluye el financiamiento de la mejora de los servicios básicos y de la instalación de paneles solares. En 2008 se empezó un proyecto piloto en la sucursal de Jalapa en alianza con GTZ (agencia de la cooperación técnica alemana) que brinda a los clientes capacitación y asistencia técnica sobre una tecnología mejorada de siembra directa a través de personal especializado.

Cabe señalar que Prestanic es miembro de la comisión de medio ambiente de ASOMIF y que se está considerando la posibilidad de implementar una herramienta de monitoreo del impacto ambiental diseñada sobre la base de la experiencia de FMO.

## 5. Alcance

### Áreas de operación

Gracias a una bien desarrollada red de un total de 16 agencias, las operaciones se llevan a cabo en 115 de las 152 municipalidades. En 2009 no está planeada la apertura de nuevas sucursales. Prestanic posee una amplia cobertura del territorio nacional, con operaciones en 11 de los 17 entre regiones autónomas (2) y departamentos. El Sauce y Teustepe, esta última solo para bancos comunales, son las dos sucursales que se abrieron en 2008.

La concentración de la cartera se encuentra en el área rural<sup>27</sup> (83% contra 17% del urbano), en particular, en las regiones de Boaco (23%), Matagalpa (21%), Chontales (12%) y Nueva Segovia (10%) lo que demuestra, comparando con el índice de pobreza extrema, una buena profundidad de alcance geográfico. Cabe señalar que en 2008 se abrió una sucursal en Siuna (en la Región Autónoma Atlántico Norte - RAAN) a través de la cual se ha mejorado mucho el alcance de clientes de la zona atlántica (con acceso muy restringido a proveedores financieros).

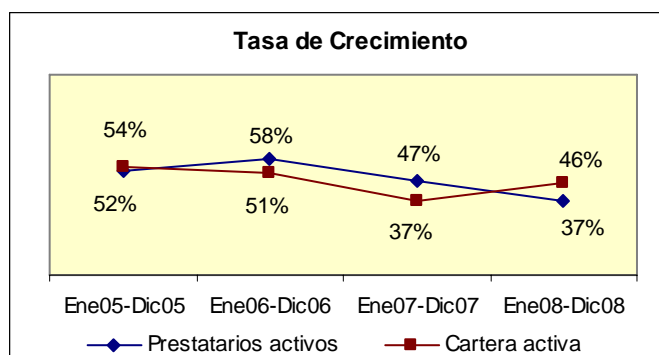
Regiones de operación	Pobreza	Pobreza extrema	PRESTANIC <sup>1</sup>		
			Clientes activos	Cartera activa	Monto otorgado
Atlántico Norte (RAAN)	71%	33%	5%	7%	6%
Atlántico Sur (RAAS)	60%	19%	6%	8%	8%
Boaco	53%	17%	21%	23%	23%
Carazo	46%	10%	0%	0%	0%
Chinandega	51%	12%	3%	2%	2%
Chontales	42%	10%	11%	12%	12%
Esteli	47%	15%	9%	8%	8%
Granada	38%	6%	0%	0%	0%
Jinotega	74%	33%	1%	1%	1%
Leon	49%	12%	4%	4%	4%
Madriz	78%	41%	0%	0%	0%
Managua	21%	3%	8%	4%	5%
Masaya	33%	4%	0%	0%	0%
Matagalpa	71%	32%	19%	21%	20%
Nueva Segovia	70%	29%	14%	10%	10%
Río San Juan	64%	21%	0%	0%	0%
Rivas	49%	11%	0%	0%	0%
<b>Zona</b>					
Urbano	29%	5%	36%	17%	nd
Rural	68%	27%	64%	83%	nd
<b>Nicaragua</b>	<b>46%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>nd</b>

Fuente: Banco Mundial, 2005. <sup>1</sup>Los datos se refieren al mes de Febrero 2009

### Clientes alcanzados<sup>28</sup>

La amplitud de cobertura de Prestanic es suficientemente buena: la institución maneja una cartera bruta de US\$ 22.1 millones y atiende a 17.970 clientes a Diciembre 2008.

La tasa de crecimiento tanto de cartera como de prestatarios se ha mantenido buena en los últimos años, alcanzando en el año 2008 37% en cartera y 42% en prestatarios activos, debido principalmente a un aumento importante de la cartera y de los clientes del sector agro-pecuario. Entre diciembre 07 y diciembre 08 el producto agrícola ha crecido en cartera un 74% (de US\$



<sup>27</sup> El crédito rural incluye agricultura, pecuario, pequeña inversión y servicios financieros.

<sup>28</sup> La información está basada en una encuesta de clientes recientes incorporando, cuando sea relevante, datos del SIG. Ver anexo 2 para mayores antecedentes.

1.585.005 a 2.759.700) y en prestatarios un 86% (de 1.908 a 3.542), el producto pecuario ha crecido en cartera un 35% (de US\$ 10.983.396 a 14.796.911) y en prestatarios un 43% (de 4.642 a 6.661). Esto confirma la vocación hacia el área rural de la institución.

Cabe señalar como de 2007 a 2008 ha bajado de un 14% el monto promedio de préstamos otorgados (de US\$ 1.611 a 1.379). Aunque la incidencia de pobreza monetaria entre los clientes de Prestanic sea menor que el promedio nacional, la profundidad de alcance de Prestanic en términos absolutos se considera buena. La amplitud de la clientela meta identificada en la misión, junto con la prioridad asignada al segmento agropecuario (64% de los préstamos activos y el 83% de la cartera) se ve adecuadamente reflejada en los resultados de alcance. Sin embargo, la voluntad de profundizar el alcance a través de un mayor enfoque a la economía de patio y a la población femenina (bancos comunales) y a actividades agrícolas de tamaño moderado (créditos más pequeños), está todavía por traducirse en resultados significativos en volumen y en tendencia.

#### Vulnerabilidad social y perfil de hogares

La presencia de clientes mujeres es del 41%, a nivel de cartera las mujeres llegan al 33%. Aunque no esté explícitamente identificado en la misión, el balance de género en la base de clientes constituye un objetivo institucional. Considerando que las clientas mujeres representan el 41% de los clientes y el 33% de la cartera, dicho balance resulta mejorable. Cabe señalar que, alineándose a las características sociales del País, el 48% de las clientas son jefes de hogar.

GÉNERO, Dic-08	
Clientas mujeres	41%
Clientas mujeres, cartera activa	33%
Clientas mujeres jefes de hogar	48%
Clientas mujeres sin control sobre el préstamo	3%
Clientes mujeres sin educación primaria completa	20%
Tasa de dependencia, Clientas mujeres	1,7

A nivel educativo, se observa una situación de vulnerabilidad en términos absolutos, aunque levemente por arriba del promedio nacional<sup>29</sup>. El 25% de los entrevistados no terminó el ciclo de primaria, mientras que el 42% de los clientes han completado el último grado de escuela primaria. Los clientes con niveles educativos superiores representan una porción inferior de la clientela alcanzada: el 23% ha completado la escuela secundaria y el 10% ha conseguido la licenciatura universitaria.

La tasa de miembros del hogar que asisten a la escuela en edad de primaria (6-12 años) se encuentra debajo del promedio nacional: 93% respecto al 99% del nacional. Al revés el 88% de miembros del hogar que asisten a la escuela en edad de media (13-17 años) representa un situación mejor respecto a la tasa bruta de escolaridad nacional en el mismo rango de edad. (68%)<sup>30</sup>. Cabe señalar que el 23% de los miembros del hogar en edad de primaria también trabajan, con una pequeña prevalencia para los niños de clientes rurales respecto a clientes urbanos (59% contra 41%). El 39% de los hogares tiene familiares que trabajan al exterior, con una prevalencia de familiares de clientes femeninos sobre los masculinos (respectivamente 56% y 44%) y de clientes urbanos sobre clientes rurales (54% y 46%). El ratio de miembros del hogar que dependen (3,33) respecto a los miembros que aportan (2,22) es igual a 1,9, con un nivel más alto (2,1) tanto para los clientes hombres como para el sector rural. Considerando que las fuentes constantes de ingreso por hogar son en promedio 2, dicha composición del hogar no parece reflejar un alto grado de vulnerabilidad.

Vulnerabilidad social	PRESTANIC	Masculino	Femenino	Urbano	Rural
Clientes jefes de hogar	70%	93%	48%	67%	74%
Clientes sin educación primaria completa	25%	30%	20%	19%	30%
Miembros del hogar que asisten a la escuela (13-17 años)	88%	95%	81%	91%	84%
Miembros del hogar que asisten a la escuela (6-12 años)	93%	90%	96%	87%	98%
Miembros del hogar que trabajan (6-12 años) *	23%	56%	44%	41%	59%
Familiares que trabajan al exterior *	39%	44%	56%	54%	46%
Núm. de miembros del hogar	4.7	4.6	4.8	4.8	4.6
Núm. de miembros que aportan al ingreso familiar	2.2	2.1	2.3	2.4	2.1
Núm. de miembros que dependen del ingreso familiar	3.3	3.3	3.4	3.2	3.5
Tasa de dependencia	1.9	2.1	1.7	1.7	2.1
Núm. de fuentes constantes del ingreso del hogar	2.0	1.9	2.2	2.3	1.8

\* El dato de género y área se refiere al cliente

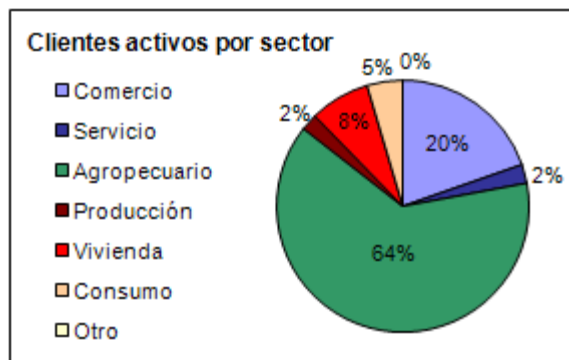
<sup>29</sup> Jefes de hogar sin educación 31%, jefes de hogar con educación primaria 42%, jefes de hogar con educación secundaria 18%, jefes de hogar con educación técnica 3%, jefes de hogar con educación superior 6%.

<sup>30</sup> Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) – Anuario 2006.

Actividades financiadas y apoyo al empleo

El sector principal donde se concentra la actividad de Prestanic es el agro-pecuario, con el 64% de los préstamos activos y el 83% de la cartera. Dicha composición de cartera está alineada con la prioridad identificada en la misión institucional.

En proyección futura, se tendrá un enfoque creciente en el segmento de mercado de microempresas emergentes y mujeres en actividades de economías de patio en las zonas rurales y peri urbanas, aunque no se prevé que dicha tendencia resulte en un cambio relevante en la composición de la cartera en términos absolutos. Cabe señalar que, como resultado del lanzamiento del nuevo producto, a febrero 2009 la cartera de los 16 bancos comunales activos alcanza alrededor de US\$ 15.000.



El 57% de los negocios financiados se encuentran en el **sector informal**. El 88% de las actividades financiadas lleva más de 3 años de actividad, el 8% entre 1 y 3 años. Incluyendo los clientes, el promedio de trabajadores en los negocios financiados alcanza **2,53**, con una composición mayormente familiar (1,87) respecto a empleados no familiares (0,66). El bajo promedio de empleados en las actividades financiadas confirma el OS1 para alcanzar las micros y pequeñas actividades económicas. Incluyendo siempre el cliente como parte de los empleados de las actividades financiadas, el 7% de las mismas actividades solo lleva como unico empleado el mismo prestatario, el 38% dos empleados, el 18% tres y el 14% cuatro, el 23% lleva mas de cuatro empleados. El 69% de las empresas financiadas incluyen 1 trabajador que no pertenece a la familia del cliente, mientras que el 11% y 14% de las empresas cuentan con 2 y 3 trabajadores no familiares respectivamente. Estos datos demuestran una eterogeneidad en el financiamiento de actividades formales y no formales, con distintas composiciones de trabajadores. La gran mayoría de los clientes (82%) trabaja por su cuenta en su propio negocio, mientras que el 13% de los clientes son empleados. El 3% son trabajadores familiares no remunerados y el 3% no trabajan (entre ellos, algunos están buscando trabajo).

Pobreza económica

Los clientes de Prestanic presentan en promedio una incidencia de pobreza del 24%. Aunque los resultados no sean completamente comparables con los datos nacionales (2005), la condición de pobreza económica

Pobreza monetaria	PRESTANIC	Masculino	Femenino	Urbano	Rural	Nicaragua*
Línea de pobreza del país	24%	24%	23%	19%	29%	46%

Hogares de clientes recientes. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1. \*INEC, 2001.

entre los clientes de Prestanic parece menos severa respecto al promedio nacional (46%). Al mismo tiempo, la presencia de alrededor de un cuarto de los nuevos clientes en condición de pobreza está en línea con el objetivo amplio de alcance de varios estrados socio-económicos de Prestanic. La presencia de un estrado condicion de pobreza y vulnerabilidad está confirmado por los resultados de seguridad alimenticia y de salud: para el 15,5% y el 14,9% de los clientes, durante los últimos 12 meses, hubieron momentos en los cuales los ingresos del hogar no alcanzaron para los gastos de alimentación y de salud. En estos momentos de escasez de ingresos, las medidas más frecuentes fueron pedir la ayuda de parientes o amigos que viven en el País (38%) y vender valores (26%). En general se observa una mayor concentración de la pobreza en áreas rurales que urbanas, mientras que el desglose por género no evidencia diferencias significativas.

Propiedad de activos

Debido en gran parte a las garantías requeridas por Prestanic, el 97% de hogares son propietarios de vivienda, con una pequeña prevalencia de las zonas rurales (98%) respecto a las urbanas (96%). El 64% es propietario de tierras, por supuesto con un alto porcentaje para las zonas rurale (80%), y un promedio de 37 hectarias de terreno que cultivan alrededor de 2,5 tipos de cultivos diferentes. El 37% posee hasta 5 hectarias, el 22% entre 6 y 20, el 17% entre 21 y 50 y con el mismo porcentaje, 12% entre 51 y 100 y mas de 101. El 55% posee ganado, con un promedio de 37 cabezas. El 34% de los prestatarios que poseen ganado tiene hasta 10 cabezas, el 32% entre 11 y 30 cabezas, el 26% entre 31 y 100 y solo el 7% mas de 101 cabezas. Dichos resultados confirman el alto grado de diversidad de propiedad de activos entre los clientes de Prestanic, que refleja la intención institucional.

Acceso a los servicios básicos

Los hogares de los clientes de Prestanic presentan en promedio un acceso escaso a los servicios básicos. El 36% de los entrevistados presenta limitado el acceso a mejores fuentes de agua y solo el 30% tiene como servicio de saneamiento inodoro. El 34% de los hogares no cuentan con energía eléctrica en la

vivienda. Cabe señalar la marcada restricción de acceso a dichos servicios en el marco rural respecto al urbano, que refleja las diferencias de infraestructuras entre las distintas partes del País.

<b>Acceso a servicios básicos</b>	<b>PRESTANIC</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
Hogares sin mejores fuentes de agua	36%	43%	30%	19%	52%
Hogares sin mejores servicios de saneamiento	70%	78%	61%	54%	84%
Hogares sin electricidad	20%	24%	17%	5%	34%

#### Acceso a los servicios financieros

El acceso al crédito de los clientes de Prestanic es intermedio, con un 50% de los clientes habiendo obtenido prestamos previamente de otras IMF's, solo el 1% de bancos, el 3% con prestamistas, proveedores, familiares, amigos y el 47% que no habian tenido ningun acceso previo al crédito. Este dato confirma la intencion de Prestanic de alcanzar a segmentos que antes no tenian acceso al crédito, dentro de una estrategia general de diversificación de estrados de clientes. El acceso a otros servicios financieros distintos del crédito es en general más limitado, con el 65% de los hogares sin una cuenta corriente o de ahorro y el 81% de los clientes sin tarjeta de debito/crédito.

La mayor exclusión rural se refleja en el acceso a todos los servicios financieros considerados, mientras que no se observan diferencias importantes en los resultados por genero, con la excepcion del acceso a cuentas corrientes y de ahorro, marcadamente mas amplio entre los clientes hombres que mujeres.

Cabe señalar la importancia de los programas del gobierno en Nicaragua: el 21% de los clientes antes de Prestanic tenian acceso a programas del gobierno (p.e. Hambre Cero™) y actualmente el 6% sigue con programas del gobierno.

<b>Acceso a servicios financieros</b>	<b>PRESTANIC</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
Cientes sin acceso previo al crédito formal o semi-formal*	50%	53%	47%	48%	52%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	65%	88%	59%	59%	80%
Hogares sin tarjeta de crédito/debito	81%	80%	81%	74%	87%
<b>Acceso previo al crédito</b>					
Ninguno	47%	48%	46%	44%	49%
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	3%	4%	1%	4%	2%
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	50%	47%	52%	52%	47%
Bancos y instituciones financieras reguladas	1%	0%	1%	0%	1%
<b>Fuente adicional de crédito</b>					
Ninguno	97%	99%	96%	94%	100%
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	0%	0%	0%	0%	0%
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	3%	1%	4%	6%	0%
Bancos y instituciones financieras reguladas	0%	0%	0%	0%	0%

Hogares de clientes recientes. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1. nd: no disponible

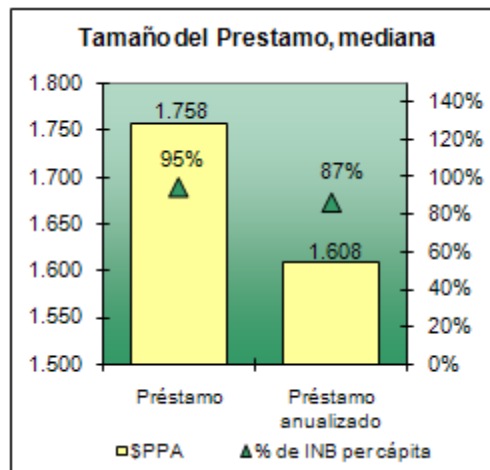
Análisis del tamaño del préstamo

El monto desembolsado promedio de los préstamos activos a Diciembre 2008 es de US\$ 1.331 dólares con una desviación estándar equivalente a US\$ 1.371, y una mediana de US\$ 937. El monto mínimo de crédito establecido por política depende de los productos y varía entre US\$ 85 y US\$ 150.

El valor de la mediana representa el 94,6% del INB per cápita y, expresado en dólares internacionales, es igual a \$PPA 1.758, indicando un monto de crédito intermedio, estimación de una profundidad de alcance intermedia. Debido a los plazos generalmente mayores de doce meses de los créditos para vivienda y pecuario, el tamaño de los créditos anualizados resulta tener una mediana y un % del INB Per Cápita menor, respectivamente \$PPA 1.608 y 86,6%.

A pesar del alto nivel de inflación que caracteriza el contexto interno del país las proyecciones hasta 2011 presentan un saldo promedio de préstamo invariado en términos nominales.

Analizando el número de préstamos por rango, el 25,5% es inferior a 500 US\$, el 25,1% entre 500 US\$ y 999 US\$ y el 36,7% entre 1.000 US\$ y 2.999 US\$. Una proporción inferior de créditos se observa entre 3.000 US\$ y 4.999 US\$ (11%) y mayor de 5.000 US\$ (2%). Sin embargo, la distribución se concentra en rangos de montos mayores tomando en cuenta el monto de los crédito, con el 5,7% inferior a 500 US\$, el 12,2% entre 500 US\$ y 999 US\$, el 45,3% entre 1.000 US\$ y 2.999 US\$, el 26,8% entre 3.000 US\$ y 4.999 US\$ y el 10,1% mayor de 5.000 US\$.





- Actualmente, la oferta crediticia del Prestanic consiste principalmente en los **productos agrícola y pecuario** (respectivamente con el 12,5% y el 66,8% de la cartera total y con el 19,7% y el 37,1% de los prestatarios activos a diciembre 2008). El producto de comercio con el 9% de la cartera total, recoge el 20,6% de los prestatarios activos, mientras el producto de vivienda con el 5% de la cartera total, recoge el 8,2% de los prestatarios activos. Cabe señalar que el nuevo producto de vivienda rural, con frecuencia de pago adaptada a los ciclos agro-pecuarios (semestrales y anuales), no se ha lanzado todavía debido a la inestabilidad del entorno. Se prevé el lanzamiento de piloto en mayo 2009 en las sucursales de Boaco y Sto. Tomas. El producto de consumo se descontinuó debido al alta morosidad del segmento asalariado urbano.
- Los plazos y la flexibilidad de los planes de pago permite tanto el destino de los prestamos a **capital de trabajo** como a **inversion**.
- Prestanic brinda servicios de crédito principalmente bajo la metodología **individual**. Sin embargo, cabe mencionar la **introducción del producto de bancos comunales** a partir de 2009, que ha sido apoyada por una consultoria especializada<sup>31</sup>. Se está conduciendo un piloto en Teustepe, donde a la fecha hay alrededor de 7-8 grupos, con personal especializado. En la idea de la gerencia, los bancos comunales pueden convertirse también en un vehículo para otros servicios no financieros: lograr que la gente se reúna, desarrollar nuevas habilidades, hasta llegar a fomentar el ahorro.
- Por política **no se financian negocios con menos de dos años de actividad** y, en el caso del sector agro-pecuario, los que no tienen herramientas ni terreno.
- A partir del tercer ciclo el cliente puede obtener dos créditos conjuntos en dos rubros distintos. Aunque es en uso esta práctica, la misma no se encuentra formalizada en las políticas de crédito.

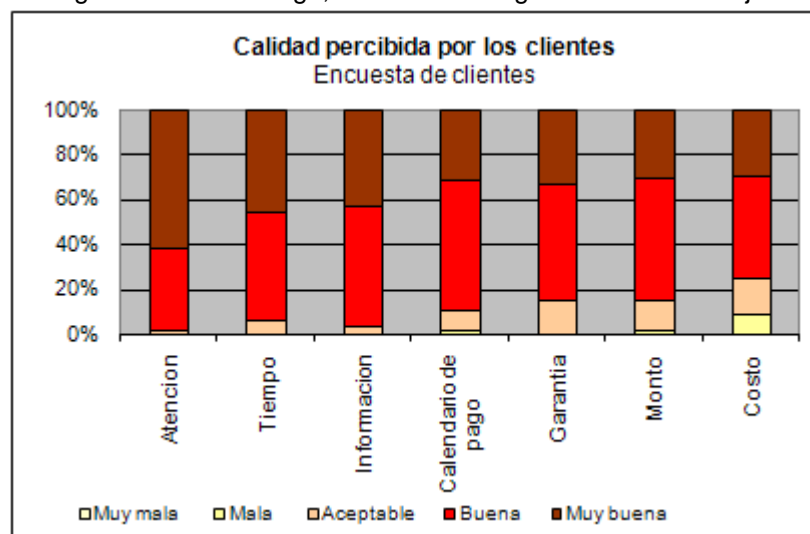
- Además del crédito Prestanic ofrece servicio de remesas en alianza con la red FOLADE.

#### Adecuación de los servicios

En general la calidad de los servicios de Prestanic es **adecuada** a las necesidades de los clientes metas, en particular la **atención al cliente** y **tiempo de desembolso** de los créditos. Al mismo tiempo se evidencian algunas **áreas de mejora** en términos de **requisitos y garantía, plazos** y ciertas condiciones relativas al **interés y monto** de los créditos. Cabe mencionar que el esfuerzo de monitoreo de la calidad del servicio de Prestanic se ha traducido en el tiempo en la mejora progresiva de las condiciones de los servicios.

En general, la calidad de los servicios de Prestanic es **percibida como buena** por los clientes<sup>32</sup>. Los clientes expresan satisfacción en general, sobretodo respecto a la atención, la información y el tiempo para otorgar los préstamos. Sin embargo los clientes consideran mejorables la garantía (en particular el requisito del fiador en caso de clientes antiguos), el monto y los costos de algunos servicios (p.e. costos legales).

- La **red de agencias** es suficientemente **amplia**, lo que permite llegar tanto a áreas urbanas como rurales. Por política las sucursales no llegan a clientes que se encuentran a una distancia superior los 100 Km, lo se considera una distancia razonable. Cabe señalar la abertura de la nueva sucursal de **Siuna** que ha permitido llegar a la Region Autonoma Atlantico Norte (RAAN), con una amplia demanda desatendida, para llegar a clientes con necesidades financieras reducidas, en su mayoría en el sector agrícola. Sin embargo, se observan algunas áreas de mejora en el sistema de entrega de los servicios.



El pago de las cuotas conlleva la obligación del cliente a acercarse a la sucursal, ya sea por el mismo pago o por la entrega del

#### RANGO DE IMPORTANCIA Encuesta de clientes

- Atención
- Tiempo
- Monto
- Costo
- Garantía
- Calendario de pago
- Información

<sup>31</sup> Consultoria financiada por PROFIN-COSUDE Instituto adentro de la Cooperación Suiza.

<sup>32</sup> Las siguientes consideraciones se deben a los resultados de grupos focales que se cumplieron en todas las sucursales de Prestanic en el mes de marzo 2009.

recibo en los casos excepcionales de pago recibido en el campo por el oficial de crédito. Además la constitución en ONG de Prestanic permite el desembolso del préstamo solo en las sucursales de un banco local, lo que se traduce en la insatisfacción de algunos clientes en cuanto a los horarios de entrega del préstamo.

- Para un nuevo cliente el tiempo para desembolso se cuenta en 4 días y en 2 días para créditos subsiguientes lo que constituye un desempeño adecuado, sobre todo para crédito rural, y se refleja en la general satisfacción de los clientes. Algunos clientes perciben como una debilidad la imposibilidad de elegir sistemáticamente la divisa del cheque con el cual se desembolsan los préstamos<sup>33</sup>.
- El requisito de brindar una garantía de 1,6 veces el monto del crédito y de requerir fiador y prenda representa una desventaja competitiva respecto a los principales competidores (FDL, Procredit y Banex). Sin embargo cabe mencionar que la competencia ha venido alineándose al mismo parámetro debido al aumento del riesgo crediticio de mercado. El aumento del monto máximo de crédito que no requiere garantía hipotecaria a 4.000 US\$ representa una mejora en el servicio al cliente.
- Los plazos para crédito llegan hasta 24 meses<sup>34</sup> se adecúan en general a las necesidades del segmento, aunque Procredit mantiene una ventaja competitiva a nivel de plazo y FDL permite pagos de cuota anuales. Existe una política de reestructuración de créditos sujeta a la voluntad de pago y a la comprobada capacidad de pagar bajo las nuevas condiciones. Se flexibilizó la frecuencia de pago del producto de pequeña inversión con la opción de pago semestral. Las prácticas de reprogramación y refinanciamiento que prevén el análisis específico de cada caso permiten cierta flexibilidad, aunque no constituyen políticas formalizadas
- Debido a las condiciones de garantía más prudentes aplicadas por Prestanic, el monto de los créditos es inferior a los competidores a paridad de requerimientos de garantía. Algunos clientes perciben como una debilidad la reducción del monto recibido, respecto al monto pedido, causada por la comisión inicial. La política de aumento paulatino del monto en los ciclos sucesivos, junto con el crecimiento de las necesidades financieras de los clientes graduados contribuye a cierta inconformidad por parte de algunos clientes.
- El costo de los préstamos se encuentra en general en línea con la competencia y está diferenciado por sectores<sup>35</sup>; sin embargo aun no se ha implementado un sistema de reducción de interés para clientes antiguos y con buenos historiales crediticios lo que genera cierta inconformidad por parte de los clientes repetidos.
- En general se observa conformidad y un buen nivel de satisfacción por parte de los clientes con la atención del personal de crédito, que constituye el primer factor en importancia para los clientes de la institución, como muestra la tabla en la página anterior.
- La tasa de deserción de los clientes es alta, pasando de 38% en 2006 a 44% en 2007 y 41% en 2008. Las causas principales de deserción, junto con la depuración de cartera, son algunas desventajas competitivas en monto, plazo y tasa de interés. Considerando los resultados de los últimos años, las metas de deserción de clientes (35% en 2009, 30% en 2010 y 25% en 2011) representan un desafío considerable. El producto de comercio registra las tasas de deserción más altas debido a la alta competencia y al requerimiento de garantía menos flexible. En general, las causas son varias, por un lado los clientes dejan Prestanic por la competencia, sobre todo cuando requieren de montos mayores, por otro lado, a nivel agrícola, existe una estacionalidad de los créditos, debido a los periodos de cosechas en la zona rural, que implica que los clientes solamente “toman periodos de descanso” entre un crédito y el otro. Cabe mencionar que se hace falta de un estudio estructurado sobre las razones de deserción. Sin embargo en los últimos años se han venido implementando algunas iniciativas de fidelización de los clientes tales como obsequios y celebraciones de cumpleaños.

Deserción de clientes	dic-06	dic-07	dic-08
Tasa de deserción de clientes	37,9%	43,6%	40,6%
CeR30	2,8%	3,1%	6,1%
<b>Préstamos por ciclo</b>			
Primer ciclo			50,2%
Segundo ciclo			20,2%
Tercer ciclo			12,0%
≥ cuarto ciclo			17,6%

<sup>33</sup> Dependiendo de las disponibilidades de divisa de Prestanic se permite el desembolso de cheques en US\$.

<sup>34</sup> Juntos con las varias alternativas de frecuencia de pago y la posibilidad de periodos de gracia.

<sup>35</sup> En el mes de Marzo 2009, adicionalmente a la tasa de interés establecida por el banco central y las comisiones iniciales, se aplican comisiones de: 5.40% para ganado, 3.60% agricultura, 13.20 para comercio, servicio y pequeña industria, 9.20% vivienda.

### Servicios no-financieros

Gracias a un convenio con la ONG Prodel, Prestanic ofrece a los clientes con préstamo de vivienda la consultoría gratuita de un arquitecto para orientar los planes de inversión para la mejora de la vivienda misma. El mismo servicio es bien valorado por parte de los clientes que están en general satisfechos del trabajo conducido por el consultor-arquitecto externo.

En el caso de créditos para paneles solares y máquinas agrícolas, se ofrece la oportunidad de la asistencia técnica para la instalación de las mismas, a través de un convenio con S.A. John May.

En las zonas rurales, gracias a los estudios específicos en el campo agro-pecuario, los oficiales de crédito proveen también, a nivel informal, asistencia técnica a los clientes más necesitados. Cabe mencionar que en tema de asistencia técnica agro-pecuaria cierta parte de la competencia se encuentra más preparada y con un servicio más profundo y específico.

Con la implementación de la metodología de bancos comunales es posible que a futuro se introduzcan servicios no financieros tales como educación y fomento del ahorro.

## Anexo 1 - Estadísticas

### Líneas de pobreza

A continuación se presentan los valores, en moneda local, de las líneas de pobreza nacionales e internacionales utilizadas para evaluar el perfil de pobreza de los clientes.

La línea de pobreza nacional se define como el consumo alimenticio per capita anual requerido para satisfacer las necesidades calóricas mínimas más un monto adicional para cubrir el costo de: vivienda, transporte, educación, salud, vestimenta y bienes/servicios de uso diario en un hogar.

#### Líneas de pobreza

Gastos per cápita por día,	Año base	Valor	Período más reciente		Valor ajustado
Línea de pobreza del país	2001	14.13	Jan-08	Dec-08	26.55
Línea de pobreza extrema del país	2001	7.37	Jan-08	Dec-08	13.85
\$2 al día (PPA)	2005	15.76	Jan-08	Dec-08	22.85
\$1 al día (PPA)	2005	7.88	Jan-08	Dec-08	11.42

1\$PPP y 2\$PPP se refieren a 1.25 y 2.5 con PPP 2005 respectivamente

La línea de pobreza extrema nacional se define como el consumo alimenticio per capita anual requerido para satisfacer las necesidades calóricas mínimas (estimadas en 2,187 calorías promedio).

### Tamaño del crédito

Para fortalecer la relevancia de la Proxy más comúnmente usada de profundidad de alcance, el análisis del tamaño del préstamo ha sido mejorado a través de los ajustes siguientes:

- Dividir el tamaño del préstamo por el INB per cápita;
- Convertir el tamaño del préstamo a \$PPA
- Normalizar el tamaño del préstamo sobre el periodo de un año;
- Considerar no solamente el tamaño del préstamo promedio, sino también la mediana y otros momentos de la distribución (primer y segundo cuartil)

El análisis está basado en la lista completa de préstamos activos a diciembre 2008 (monto otorgado).

Tamaño del préstamo	US\$		\$PPA		% de INB per cápita	
	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado
<b>Promedio</b>	<b>1.331</b>	<b>1.240</b>	<b>2.498</b>	<b>2.326</b>	<b>134,5%</b>	<b>125,2%</b>
Moda	1.000	1.000	1.876	1.876	101,0%	101,0%
Mínimum	83,33	41,66	156,36	78,18	8,4%	4,2%
<b>Primer cuartil</b>	<b>450</b>	<b>500</b>	<b>844</b>	<b>938</b>	<b>45,5%</b>	<b>50,5%</b>
<b>Mediana</b>	<b>937</b>	<b>857</b>	<b>1.758</b>	<b>1.608</b>	<b>94,6%</b>	<b>86,6%</b>
Tercer cuartil	2.000	1.500	3.753	2.815	202,0%	151,5%
Máximo	23.000	42.000	43.157	78.808	2323,2%	4242,4%
Desviación estándar	1.371	1.320				

Encuesta de clientes

Con el fin de proporcionar una imagen completa del alcance, se realizó una encuesta de clientes recientes. Se definen clientes recientes los clientes en estado activo a la fecha de la evaluación, que sacaron su primer préstamo de la institución durante los 12 meses anteriores a la evaluación (marzo 2008 – febrero 2009).

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra, basada en el teorema binomial, y es la siguiente:

$$(z^2) (r)(1-r) (f) / e^2$$

z: nivel de confianza

r: estimación del parámetro clave

f: efecto de diseño

e: margen de error

Características de la muestra:

- Diseño: tipo “cluster” en etapas múltiples;
- Tamaño: 181 clientes;
- 6 Sucursales involucradas: Ciudad Jardín, Matagalpa, Matiguas, Jalapa, Santo Thomas y Boaco

Definiciones aplicadas:

- *Hogar*: conjunto de personas que residen en la misma vivienda por lo menos seis meses al año y que cocinan en común, que estén unidas o no por lazos de parentesco.
- *Jefe de hogar*: persona que aporta mayormente al ingreso del hogar y que toma la mayoría de las decisiones de gastos en el hogar
- *Miembros del hogar que dependen del ingreso del hogar*: miembros que no ganan o que no ganan lo suficiente y que dependen del ingreso familiar

A continuación se presentan algunos hallazgos adicionales a cuanto incluido en el informe.

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Abastecimiento de agua</b>		
Río/manantial/ quebrada o puesto público	29	16%
Pozo (publico o privado)	37	20%
Tubería fuera de la vivienda, pero dentro del patio	64	35%
Tubería dentro de la vivienda o traída (camión carreta o pipa)	51	28%
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>
<b>Saneamiento</b>		
Inodoro	55	30%
Excusado o letrina	126	70%
No tiene	0	0%
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>
<b>Electricidad</b>		
No	37	20%
Sí	144	80%
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>		
<b>Acceso previo al crédito</b>		
Ninguno	85	47%
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	5	3%
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	90	50%
Bancos y instituciones financieras reguladas	1	1%
<b>Fuente adicional de crédito</b>		
Ninguno	176	97%
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	0	0%
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	5	3%
Bancos y instituciones financieras reguladas	0	0%

La falta de acceso a fuentes mejoradas de agua se considera en los siguientes casos: río/manantial/quebrada o puesto público. La falta de acceso a servicios mejorados de saneamiento se considera en los siguientes casos: excusado, letrina o no tiene.

## Anexo 2 – Indicadores sociales

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Personal femenino*	40%
Personal femenino en la gerencia*	25%
Tasa de rotación del personal*	13.3%
Rendimiento de la cartera*	29.0%
Rendimiento de la cartera real*	13.3%
Tasa de préstamo nacional*	13.6%
Conciencia financiera de los clientes: Tasa de interés	21%
Conciencia financiera de los clientes: Monto de interés	17%
Conciencia financiera de los clientes: Monto de comisiones	21%
Conciencia financiera de los clientes: Gama de productos disponibles	25%

### ALCANCE

Clientes activos*	17,970
Prestatarios activos*	17,970
Crecimiento en prestatarios activos*	46%
Crecimiento en cartera activa*	37%
Metodología individual, clientes*	100.0%
Cobertura rural, clientes*	38.4%
Cientas mujeres, cartera activa*	32.6%
Cientas mujeres*	40.9%
Cientas mujeres jefes de hogar	47.8%
Cientas mujeres sin control sobre el préstamo	3.3%
Cientas sin educación primaria completa	24.9%
Miembros del hogar que asisten a la escuela (13-17 años)	87.6%
Miembros del hogar que asisten a la escuela (6-12 años)	92.8%
Núm. de miembros del hogar	466.9%
Núm. de miembros que aportan al ingreso familiar	2.22
Núm. de miembros que dependen del ingreso familiar	3.33
Tasa de dependencia	1.9
Núm. de fuentes constantes del ingreso del hogar	2.03
Negocios financiados en el sector informal	57%
Empleados en negocio financiado (promedio, cliente incluido)	2.5
Empleados en negocio financiado (promedio, familiares, cliente incluido)	1.9
Empleados en negocio financiado (promedio, no-familiares)	0.7
Cientas bajo el umbral de pobreza del país	23.7%
Hogares propietarios de vivienda	97%
Hogares propietarios de tierras	64%
Hogares sin mejores fuentes de agua	36%
Hogares sin mejores servicios de saneamiento	70%
Hogares sin electricidad	20%
Cientas sin acceso previo al crédito formal o semi-formal	50%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	65%
Hogares sin tarjeta de crédito/débito	81%
Hogares sin seguro de salud	76%
Hogares sin seguridad alimenticia	15%
Saldo de préstamo por prestatario / INB pc*	116.5%
Préstamo otorgado promedio, US\$*	1,126
Préstamo otorgado mediano (\$PPA)**	1,758
Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA)**	1,608

### CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Tasa de deserción de clientes*	36%
CeR30*	6%
Cientas al tercer ciclo de préstamo*	12%
Cientas al ≥ cuarto ciclo de préstamo*	18%
Calidad percibida por los clientes	Buena

Fuentes: encuesta de clientes recientes; \*SIG; \*\*Base de datos de préstamos activos. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1

**DESEMPEÑO DE GÉNERO**

<i>Enfoque específico de género en la misión</i>	-
<i>Productos financieros adaptados a temas de género</i>	Bancos Comunales, recién lanzado
<i>Capacitación, proyectos y otras actividades para el empoderamiento de género (personas)</i>	-
<i>Sistema de monitoreo del impacto de género</i>	-
<i>Personal femenino*</i>	40%
<i>Personal femenino en la gerencia*</i>	25.0%
<i>Miembros femeninos de la JD*</i>	16.7%
<i>Rotación del personal femenino*</i>	12.4%
<i>Cientas mujeres, cartera activa*</i>	32.6%
<i>Cientas mujeres*</i>	40.9%
<i>Cientas mujeres, préstamos*</i>	39.9%
<i>Cientas mujeres jefes de hogar</i>	47.8%
<i>Cientas mujeres sin control sobre el préstamo</i>	3.3%
<i>Cientas mujeres sin educación primaria completa</i>	20.0%
<i>Tasa de dependencia, Clientas mujeres</i>	1.7
<i>Cientas mujeres bajo el umbral de pobreza del país</i>	23.2%
<i>Cientas mujeres sin acceso previo al crédito formal o semi-formal</i>	46.7%
<i>Cientas mujeres sin crédito adicional</i>	95.6%
<i>Saldo de préstamo promedio, prestatarias mujeres, US\$*</i>	931
<i>Saldo de préstamo por prestataria mujer / INB pc*</i>	94.1%

Fuentes: encuesta de clientes recientes; \*SIG; \*\*Base de datos de préstamos activos. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1

## Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores

	Acrónimo / indicador	Definición / formula
Desempeño Financiero	<b>Autosuficiencia Operacional (OSS)</b>	(Ingresos financieros + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros + Gastos de provisión para incobrables + Gastos operativos).
	<b>Autosuficiencia Financiera (FSS)</b>	(Ingresos financieros ajustados + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros ajustados + Gastos de provisión para incobrables ajustado + Gastos operativos ajustados)
	<b>Retorno sobre patrimonio (ROE)</b>	Ingreso neto antes de donaciones / Promedio del patrimonio
	<b>Retorno sobre activo (ROA)</b>	Ingreso neto antes de donaciones / Promedio de activos
	<b>Cartera en Riesgo (CeR 30 días)</b>	Cartera en riesgo > 30/ Cartera bruta vigente
	<b>Tasa de préstamos castigados</b>	Préstamos castigados / Promedio de cartera bruta
	<b>Tasa de cobertura del riesgo (&gt;30 días)</b>	Reserva Acumulada/ Cartera en riesgo >30 días
	<b>Reserva /cartera bruta</b>	Reserva Acumulada para préstamos incobrables / Cartera bruta
	<b>Tasa de gastos de fondeo</b>	Gastos en intereses y pagos por fondeo / Promedio de cartera bruta
	<b>Tasa de gastos operativos</b>	Gastos Operativos / Promedio de cartera bruta
	<b>Productividad del oficial de crédito – Prestatarios</b>	Número de activos prestatarios / Número de oficiales de crédito
	<b>Productividad del Personal – Prestatarios</b>	Número de activos prestatarios / Número del personal
<b>Deuda / Patrimonio</b>	Total Pasivo / Patrimonio	
Contexto	<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
	<b>PNB</b>	Producto Nacional Bruto
	<b>INB</b>	Ingreso Nacional Bruto
	<b>PNUD</b>	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</b>
	<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
	<b>\$PPA</b>	Dólares internacionales basados en la Paridad de Poder Adquisitivo
Gestión de desempeño Social	<b>OS</b>	Objetivo Social. Objetivo Social 1 = alcanzar el cliente meta; Objetivo Social 2 = satisfacer sus necesidades; Objetivo Social 3 = crear cambios
	<b>SMART</b>	eEspecífico, Medible, Alcanzable, Realista, determinado en el Tiempo
Responsabilidad social	<b>Tasa de rotación del personal</b>	Personal que dejó en el periodo / personal total promedio en el periodo
	<b>Rendimiento de cartera</b>	Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera neta
	<b>Rendimiento de cartera real</b>	<b>(Rendimiento de cartera – inflación) / (1 + inflación)</b>
Alcance	<b>Saldo promedio de préstamos activos</b>	Cartera activa / número de préstamos activos
	<b>Saldo promedio de préstamos desembolsados</b>	Monto desembolsado en el periodo / Número de préstamos desembolsados
	<b>Saldo promedio de préstamos activos sobre INB pro-capita</b>	(Cartera activa / número de préstamos activos) / INB pro capita
	<b>Saldo mediano de préstamos activos sobre PIB pro-capita</b>	50 <sup>th</sup> percentil de préstamos desembolsados / PIB pro capita
	<b>Saldo promedio de préstamos desembolsados, anualizado</b>	Monto desembolsado * (12 / meses de plazo del préstamo)
	<b>Saldo de préstamos desembolsados, \$PPA</b>	Monto desembolsado (moneda local) * factor de conversión \$PPA
Calidad del servicio	<b>Tasa de deserción de clientes</b>	(clientes activos al inicio del periodo + nuevos clientes que ingresaron (por primera vez) en el periodo – clientes castigados en el periodo – clientes activos al final del periodo) / (clientes activos al inicio del periodo)

## Anexo 4 – Escala de Rating Social

Categorías	Definición
<b><sup>S</sup>AAA</b>	Capacidad excelente para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
<b><sup>S</sup>AA</b>	Capacidad muy buena para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
<b><sup>S</sup>A</b>	Buena capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
<b><sup>S</sup>BBB</b>	Capacidad completamente adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b><sup>S</sup>BB</b>	Capacidad adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales razonable.
<b><sup>S</sup>B</b>	Capacidad parcialmente adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales razonable.
<b><sup>S</sup>C</b>	Moderada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales limitada.
<b><sup>S</sup>D</b>	Inadecuada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Baja probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.